

Tônia Mansani de Mira

A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE TELEFONIA: UM ESTUDO
DE CASO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof.C.Celso Brasil Camargo, Dr.

Florianópolis
2003

Tônia Mansani de Mira

**A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE TELEFONIA: UM ESTUDO
DE CASO**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, março 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. C. Celso Brasil Camargo Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Catarina
Orientador

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr
Universidade Federal de Santa

Profª Mirian Loureiro Fialho, Drª
Universidade do Sul de Santa Catarina

“Como sou pouco, e sei pouco, faço o pouco
que me cabe me dando por inteiro”
Thiago de Mello (1997)

A Joaquim e meu filho Lucas
pela compreensão, apoio e
paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus meu fiel amigo, presente em todas as horas...

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a qual oportunizou o acesso ao qualificado programa de desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao Professor Orientador, Dr.C. Celso Brasil Camargo, pelo voto de confiança, apoio e pelas valiosas contribuições que me dispensou no decorrer da elaboração deste trabalho.

A Global Village Telecom – GVT, na figura do Diretor de Marketing Alcides Troller Pinto, por abrir suas portas e permitir a realização da pesquisa, que tem como amostra os clientes desta empresa no município de Florianópolis.

Aos meus pais, Alfeu e Luisa, e irmãos pelo incentivo e apoio.

Aos clientes da GVT, que prontamente atenderam à solicitação para participarem da pesquisa, os quais colaboraram de forma efetiva.

Aos meus amigos, Jaques, Juninho e Olenka pela preciosa colaboração, compreensão e apoio durante a elaboração deste trabalho.

Àquelas pessoas que, de forma “muito especial”, marcaram este período de crescimento e aprimoramento profissional.

E ainda, a todos aqueles que lutam pela garantia do ensino público, gratuito e de qualidade.

RESUMO

MIRA, Tônia Mansani de. **A estratégia de diferenciação no setor de telefonia: um estudo de caso. 2003.** 104 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho desenvolve um estudo de caso, realizado junto aos clientes residenciais da empresa espelho Global Village Telecom – GVT do setor de telecomunicações no município de Florianópolis. O mesmo tem como objetivo verificar se a estratégia competitiva de mercado adotada pela empresa pesquisada, a qual está baseada na diferenciação de produtos e serviços, é devidamente percebida pelos seus clientes desde o momento da compra, enquanto fator motivante, bem como, no decorrer da utilização de seus serviços.

Para tanto, adota-se nesta pesquisa a concepção de estratégia competitiva baseada em Michael Porter, principalmente no que diz respeito à estratégia de diferenciação a qual é o ponto central de análise.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, diferenciação, empresa-espelho.

ABSTRACT

MIRA, Tônia Mansani de. **A estratégia de diferenciação no setor de telefonia: um estudo de caso. 2003.** 104 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis

This work is a case study, accomplished toward the residential customers of the “mirror company” Global Village Telecom - GVT, of the sector of telecommunications in the city Florianópolis, Santa Catarina, Brazil. It's objective is to verify if the market competitive strategy adopted by the researched company, based on the differentiation of products and services, is properly noticed by their customers from the moment of the purchase, while motivation factor, as well as, in the use of their services.

Thus, it is adopted in this research the conception of competitive strategy based on Michael Porter, mainly in regard to the differentiation strategy, which is the central point of analysis.

Keyword: Competitive strategy, differentiation, mirror company.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiv
 1 INTRODUÇÃO	 1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E JUSTIFICATIVA	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 METODOLOGIA	4
1.4 RELEVÂNCIA DO TRABALHO	4
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	4
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA VISÃO DE PORTER	6
2.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS	8
2.2.1 Entrantes em Potenciais	8
2.2.2 Pressão dos Produtos Substitutos	9
2.2.3 Poder de Negociação com os Compradores	9
2.2.4 Poder de Negociação entre os Fornecedores	10
2.2.5 Rivalidade entre os Concorrentes	10
2.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS	12
2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	15
2.4.1 Liderança no Custo	16
2.4.2 Liderança na Diferenciação	18
2.4.3 Liderança no Enfoque	23
2.5 CADEIA DE VALORES	26

2.6- FONTES DE INFORMAÇÕES PARA ESCOLHA.....	29
3 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL	31
3.1 A LEI GERAL DAS TELECOMUNICAÇÕES (LGT)	35
3.2 ATUAÇÃO DO ÓRGÃO REGULADOR – ANATEL.....	37
3.3 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR	40
3.4 A ESTRATÉGIA REGULACIONISTA PRÓ – COMPETIÇÃO: O PAPEL DAS ASSIMETRIAS REGULATÓRIAS	42
3.5 O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES NO PERÍODO PÓS-PRIVATIZAÇÃO	48
3.5.1 A Universalização dos Serviços de Telecomunicações	48
3.5.2 Reflexos da Concorrência no Setor de Telecomunicações	50
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	53
4.1 INTRODUÇÃO	53
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	56
4.2.1 Metodologia do Survey por Telefone	56
4.2.2 Universo e Amostra.....	60
4.2.3 Coleta de Dados.....	61
4.2.4 Cadastramento dos Dados Obtidos.....	62
4.2.5 Tratamento dos Dados.....	62
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA OPERADORA - ESPELHO DE TELEFONIA	62
5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	67
5.1 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	68
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	90
6.1 REFERENTES AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90
6.2 REFERENTE AO OBJETIVO GERAL	91
6.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICE 1 - Questionário aplicado junto a GVT.....	99
APÊNDICE 2 - Questionário aplicado aos clientes GVT	102
ANEXO – HISTÓRIA DO TELEFONE	104

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	8
FIGURA 2 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	24
FIGURA 3 - MODELO DA ANÁLISE DO VALOR FORNECIDO AO CONSUMIDOR	28
FIGURA 4 - ÁREA DE COBERTURA DA GVT – REGIÃO II	63
FIGURA 5 - ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS DA GVT PARA CLIENTES RESIDENCIAIS	81
FIGURA 6 - ESTRATÉGIA DE PREÇOS DA GVT PARA CLIENTES RESIDENCIAIS	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ACESSOS INSTALADOS DE TELEFONIA FIXA NO PERÍODO DE 1990-2002 (EM MILHÕES).....	49
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA DENSIDADE TELEFÔNICA POR CEM HABITANTES (1999-2002).....	49
GRÁFICO 3 - PREÇOS LÍQUIDOS DA HABILITAÇÃO DA LINHA TELEFÔNICA NO BRASIL – 1990/2000 (EM US\$)	50
GRÁFICO 4 - EVOLUÇÃO DO PREÇO LÍQUIDO DA CESTA DE SERVIÇOS - TERMINAL RESIDENCIAL – 1990/2000 (EM US\$).....	51
GRÁFICO 5 - COMPARATIVO DE ACESSOS OFERTADOS NO BRASIL ENTRE AS EMPRESAS ESPELHOS E ESPELHINHOS (EM MILHÕES).....	52
GRÁFICO 6 - Resposta da pergunta 1	68
GRÁFICO 7 - Resposta da pergunta 2	69
GRÁFICO 8 - Resposta da pergunta 3	70
GRÁFICO 9 - Resposta da pergunta 4	71
GRÁFICO 10 - Resposta da pergunta 5	72
GRÁFICO 11 - Resposta da pergunta 6	73
GRÁFICO 12 - Resposta da pergunta 7	73
GRÁFICO 13 - Resposta da pergunta 8	74
GRÁFICO 14 - GRÁFICO DE CORRELAÇÃO DE FATORES DE MOTIVAÇÃO DE COMPRA ENTRE GVT E CLIENTES	78
GRÁFICO 15 - Resposta da pergunta 9	79
GRÁFICO 16 - Resposta da pergunta 10	80
GRÁFICO 17 - Resposta da pergunta 11	82
GRÁFICO 18 - Resposta da pergunta 12	85
GRÁFICO 19 - Resposta da pergunta 13	86
GRÁFICO 20 - Resposta da pergunta 14	87
GRÁFICO 21 - Resposta da pergunta 15	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRUTURA BÁSICA REGULATÓRIA DO NOVO MODELO DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL	37
QUADRO 2 - ASPECTOS DIFERENCIADORES ENTRE OS MODELOS DE REGULAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	38
QUADRO 3 - PRIVATIZAÇÃO NO SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA: ÁREAS DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS ACIONISTAS.....	41
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DOS OPERADORES DO SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA.....	43
QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE O REGIME PÚBLICO E O REGIME PRIVADO.....	44
QUADRO 6 - CRONOGRAMA DE ABERTURA DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES- 1999/2004- TELEFONIA FIXA.....	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO DO SERVIÇO FIXO COMUTADO	43
TABELA 2 - METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO DO SERVIÇO TELEFÔNICO DE USO PÚBLICO	43
TABELA 3 - COMPROMISSOS MÍNIMOS DE ABRANGÊNCIA: EMPRESAS – ESPELHO.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

CADE - Conselho Administrativo de Direito Econômico

CTB - Companhia Brasileira de Telecomunicações

BRT - Brasil Telecom

DDD - Discagem de Longa Distância

GVT - Global Village Telecom

LDN - Longa Distância Nacional

LDI - Longa Distância Internacional

LGT - Lei Geral das Telecomunicações

PASTE - Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações
e do Sistema Postal

PGMQ - Plano Geral de Metas de Qualidade

PGMU - Plano Geral de Metas de Universalização

PGO - Sistema de Telefonia Fixa Comutado

WLL - Wireless Local Loop

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E JUSTIFICATIVA

O mundo caminha a passos largos, para um novo desenho de sua organização econômica comercial. A globalização, a abertura dos mercados nacionais, provocadas pela criação de grandes blocos econômicos continentais, a emergência de novas tecnologias entre outros, contribuíram significativamente para este novo cenário mercadológico.

O processo de globalização, combinado à aceleração da difusão de novas tecnologias e de novas técnicas de organização da produção, tem provocado profundas transformações na distribuição espacial da produção mundial. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente (FERRAZ et al., 1997).

Em face à abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, adquirindo maior importância o conceito de competitividade. O mundo está se transformando rapidamente, aproximando mais consumidores e mercados. Decorrente disto, surgem novas oportunidades, tendo em vista as modificações no estilo de vida das pessoas, mas por outro lado, há um aumento da complexidade do ambiente e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um imperativo às organizações, o contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. Isto reflete o pensamento de PORTER (1990), o qual reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma indústria é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva.

Sob esta ótica, as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. É imperativo, redirecionar o pensamento das organizações, tornando-as mais abertas a receber novas idéias e principalmente os anseio de seus consumidores.

Portanto, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais.

Na busca de assumir posição de liderança no mercado as empresas de telecomunicações assumem papel de destaque neste novo cenário econômico.

Há quatro anos a quebra do monopólio estatal do sistema de telecomunicações desencadeou uma verdadeira revolução no mercado brasileiro de telefonia. O setor passou por profundas mudanças estruturais, decorrentes do ambiente concorrencial instituído e pela rapidez dos avanços tecnológicos do setor.

Os telefones fixos deixaram de ser um bem de investimento e de especulação financeira e passaram a ser uma concessão de serviços. O número de linhas telefônicas dobrou. Em dezembro de 2001 o número de terminais telefônicos instalados era de aproximadamente 38 milhões. As filas de espera caíram de anos para semanas. Houve um salto de 300%, de 5,3 milhões de assinantes para mais de 23 milhões¹.

A abertura para exploração do mercado pelas empresas-espelho desencadeou uma batalha nas tarifas e na diversidade de serviços oferecidos, os quais vieram beneficiar diretamente os consumidores, mas acima de tudo propiciaram a opção de escolha da operadora do serviço.

Diante disso, surgiram novas necessidades por parte da sociedade e o nível de exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços passou a ser muito alto, pois as decisões dos consumidores passaram a ser baseadas em fatores intangíveis. Possuir produtos e serviços de alta qualidade não é mais o suficiente, as empresas devem satisfazer consumidores distintos que possam escolher a partir de muitas ofertas existentes no mercado global.

¹ Dados extraídos da Revista Consumidor Moderno nº 50, ano 7, outubro de 2001.

Além da redução do preço dos serviços oferecidos pelas operadoras, houve significativas melhorias desencadeadas pelo investimento em novas tecnologias. Personalizaram-se os serviços oferecidos, diferenciando desta forma os clientes em corporativos e residências.

O conhecimento da estratégia competitiva implementada no setor de telecomunicações, especificamente pela empresa espelho Global Village Telecom - GVT, analisada sob a ótica do usuário residencial, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, avaliar sua efetividade enquanto fator motivante da escolha da empresa enquanto operadora telefônica.

A realização do trabalho se justifica, ainda, pela importância acadêmica de seus objetivos. Delineando características descritivas do ambiente de inserção e estratégias competitivas praticadas nas telecomunicações no Brasil, analisados sob o ponto de vista do usuário, o trabalho pode tornar-se fonte de consultas e referência para novos estudos, promovendo possíveis condições para evolução do conhecimento. Por outro lado, os aspectos a serem abordados colocarão à disposição dos novos entrantes no mercado de telecomunicações, informações acerca dos fatores ponderados pelos usuários para escolha da operadora telefônica, o que propiciará condições para que estes possam avaliar sua estratégia competitiva de mercado para clientes residenciais.

Seguindo este princípio, o presente trabalho tem por objetivo :

1.2.- OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a estratégia de mercado da empresa pesquisada, a qual tem como ponto central à diferenciação, é devidamente percebida pelo cliente no momento da escolha da operadora, bem como, no decorrer da utilização de seus produtos e serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

- abordar um referencial teórico – analítico, segundo modelo de PORTER;

- caracterizar o processo de reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, bem como os resultados do setor pós – privatização;
- elaborar instrumento de pesquisa específico, para coleta dos dados necessários;
- identificar e analisar o posicionamento estratégico da empresa Global Village Telecom - GVT, tendo como referência as três estratégias genéricas;

1.3.- METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se a metodologia de estudo de caso exploratório, que segundo ROESCH (1999, p.197) “...permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto”. O objeto de investigação restringiu-se à operadora - espelho de telefonia fixa Global Village Telecom (GVT) e seus respectivos assinantes residenciais no município de Florianópolis- SC.

1.4- RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Com relação à relevância do tema pesquisado pode-se afirmar que este estudo seja relevante no sentido de possibilitar a verificação de como os clientes residenciais de telecomunicações percebem as estratégias competitivas, complexas na maioria das vezes, utilizadas pelas empresas para conquista-los e sobretudo fidelizá-los.

1.5.- LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A Global Village Telecom – GVT possui atualmente 955 mil terminais telefônicos instalados, distribuídos em 9 Estados e Distrito Federal, totalizando 54 cidades atendidas da denominada região II. Para que tivéssemos uma amostra mais esclarecedora, o ideal seria fazer uma pesquisa na respectiva região de cobertura da operadora, o que não foi possível em virtude dos custos elevados, do tempo que demandaria para efetivar a pesquisa.

Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados (questionário), outros dados poderiam ser acrescentados no mesmo, como nível de renda, grau de instrução, com vista aprofundar o conhecimento acerca do sujeito pesquisado.

Desta maneira, entende-se que os resultados apresentados refletem a opinião de um grupo selecionado de entrevistados, em um determinado período, apresentando consistência interna, mas que efetivamente não podem ser generalizados.

1.6.- ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito:

O primeiro capítulo trata da introdução e objetivos da pesquisa;

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar, teoricamente, a análise dos dados coletados os quais serão expostos no quinto capítulo;

O terceiro capítulo aborda o resgate histórico do sistema de telecomunicações no Brasil, sua privatização e o cenário deste pós-privatização e portanto o início das atividades das operadoras- espelho de telecomunicações;

O quarto capítulo contém a metodologia utilizada na pesquisa e uma caracterização da empresa objeto deste estudo de caso;

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos através de gráficos, bem como, a análise qualitativa dos mesmos;

O sexto capítulo apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA VISÃO DE PORTER

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas à adoção de novas técnicas e estratégias visando à limitação da concorrência. Estas estratégias não são só importantes enquanto dimensões de crescimento, mas também como dimensões de estrutura de mercado, que em determinados casos podem ser importantes para se compreender o comportamento de uma empresa e o seu desempenho no mercado.

A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo PORTER, existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva.

A primeira questão é como determinar a atratividade do negócio em termos de rentabilidade em longo prazo e quais os fatores que determinam esta atratividade. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele” (BETHLEM, 1998, p.226).

Existem ramos de negócios onde é possível se obter alta rentabilidade sem que haja desgaste ou investimentos significativos. Entretanto, nem todas as empresas oferecem oportunidades iguais em termos de rentabilidade, sendo que existem negócios em que a situação é oposta, em que as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio.

O modelo proposto por PORTER apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. O conhecimento preliminar destas forças possibilita a empresa detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores

vantagens competitivas. A origem destas forças concorrenciais encontra-se segundo PORTER (1990), no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor.

Entretanto, podem ocorrer por parte das empresas já estabelecidas, algumas restrições decorrentes do fato que sempre existem aquelas que acreditam que não seja possível influenciar o setor. Porém, há que se considerar que quando uma empresa pretende influir nesta estrutura, na realidade a mesma está buscando, seguir um caminho no qual seja possível obter uma vantagem significativa em relação aos seus concorrentes. Neste contexto, independente das ações coletivas das empresas estabelecidas, cada empresa estará de forma singular buscando encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender, ou ainda influenciar este conjunto de forças a favor de si mesma.

Desta forma, o posicionamento da empresa frente a este processo será o de continuamente adaptar-se às mudanças decorrentes da dinâmica competitiva, e tentar direcionar as tendências do mercado, de tal forma que seja por ele beneficiada.

As cinco forças competitivas as quais PORTER se refere são: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os competidores existentes.

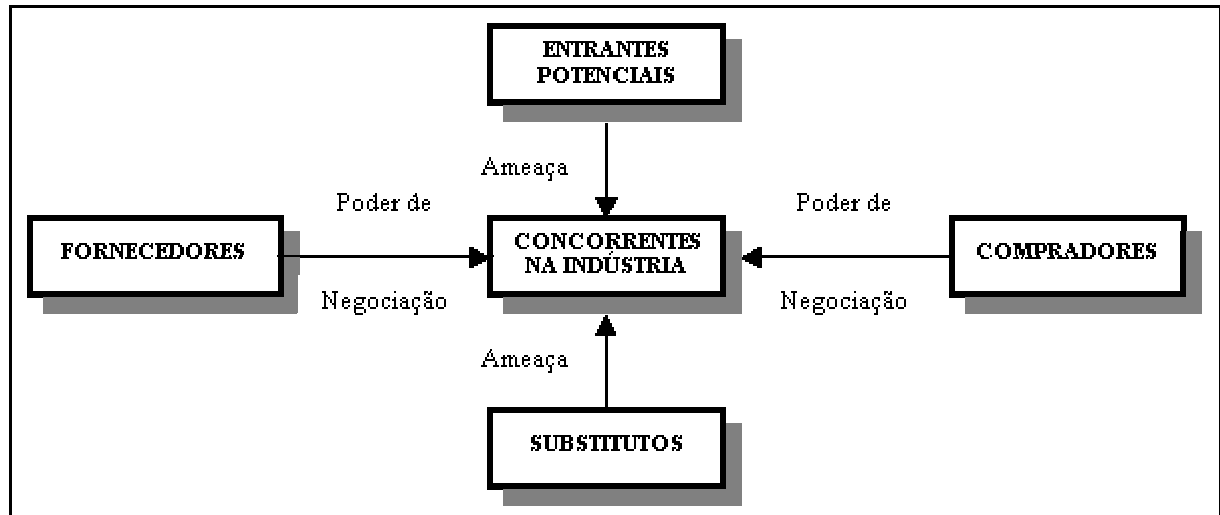
A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por PORTER está diretamente vinculado a estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, custos da mudança, diferenciação e identidade da marca, economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. A metodologia das cinco forças "...não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria." (PORTER, 1990, p.06). Em suma, esta metodologia visa, no processo, auxiliar na descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Vários fatores são diretamente determinados pelas cinco forças competitivas, entre eles: intensidade da concorrência, rentabilidade, o poder de negociação e a rivalidade entre os competidores.

2.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Michael E. PORTER identificou cinco forças no ambiente de uma organização que exercem influência na competição, conforma figura 1, as quais são:

FIGURA 1- FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



Fonte: (PORTER, 1990, p.4)

2.2.1 Entrantes em Potenciais

A entrada de novas empresas num segmento em busca de maior fatia de mercado está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras de entradas. Estas barreiras influenciam na tomada de decisão, de entrar ou não, ou de que forma entrar². Nessa competição as empresas terão pontos fortes e pontos fracos ao se posicionarem no mercado.

Novas empresas entram no mercado, ou seja, na competição e trazem consigo novas competências, e vontade de ganhar parcela de mercado. Em muitos casos as empresas entrantes descobrem posições que estavam até então disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas.

² Para PORTER (1990, p.5) são seis os sustentáculos destas barreiras à entrada: economia de escala, diferenciação do produto; exigências de capital, desvantagens de custo, independentes do tamanho, acesso a canais de distribuição e a política governamental.

2.2.2 Pressão dos Produtos Substitutos

Na competição ampla, as empresas estão concorrendo com competidores que fabricam produtos substitutos aos seus.

Em decorrência desta concorrência o setor sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade. Ou seja, os produtos substitutos, provocam a redução nos retornos potenciais de uma empresa, e ainda nivelam os preços fixando um teto.

A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e performance pelos consumidores, de forma similar a feita com relação a preço.

Os lucros nesse tipo de competição são pressionados e declinantes. Quanto maior for a pressão dos preços provocados pelos substitutos, maior será a queda dos preços.

Segundo PORTER (1990, p.38), os produtos que requerem maiores cuidados são aqueles que, “(a) estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou, (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade”.

2.2.3 Poder de Negociação com os Compradores

As empresas que possuem um grande poder de influência sobre a rentabilidade de um setor são aquelas que possuem um grande poder de compra. Neste sentido, a competição provocada pelos compradores, é aquela em que estes forcem os preços para baixo, consegue melhorias nos serviços, inclusive sua quantidade, ao mesmo tempo em que consegue jogar um concorrente contra o outro.

Um grupo de compradores é forte quando: eles estão concentrados ou adquirem grandes volumes; o volume de compras representa para a empresa grande parcela de seu faturamento; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consumidores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Esses fatores de poder de negociação alteram-se em decorrência do tempo, ou até em

decorrência de estratégias adotadas pelas empresas. Adotar uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação pode ser uma estratégia favorável para a empresa.

2.2.4 Poder de Negociação entre os Fornecedores

Similarmente aos compradores, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade da empresa. É neste momento que a empresa adquirente poderá perder competitividade no mercado e seus lucros se tornam decrescentes em virtude de a mesma não conseguir repassar os aumentos de custos. O poder de determinados fornecedores decorre na essência dos seguintes fatores: (a) – o setor comprador não tem vínculos importantes com o fornecedor, caso ocorresse o contrário, haveria certa proteção ao setor comprador e até mesmo, parcerias tecnológicas por parte dos fornecedores; (b) – quando existe a forte possibilidade do setor fornecedor avançar sobre o comprador, sob forma de estratégia de integração para frente; não existe competição com outros produtos ou serviços na vendas ao setor e; os produtos ofertados pelo fornecedor são diferenciados ou apresentam custos de mudanças³. Sobretudo o poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o comprador.

2.2.5 Rivalidade entre os Concorrentes

Os concorrentes existentes disputam uma posição mais rentável no setor em que atuam com o uso de inúmeras estratégias. Os movimentos de um competidor têm efeitos notáveis em outros competidores, ou seja, concorrentes e estes podem, assim iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes. Este movimento poderá levar a empresa iniciante ao aprimoramento ou até mesmo os demais concorrentes podem aprimorar-se.

Entretanto, se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao processo, por outro desperta reações extremamente negativas por parte da

concorrência que podem afetar, de maneira significativa, a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente utilizadas são: as guerras de publicidade, competição via preços e serviços ou produtos diferenciados.

Todavia cabe salientar que, dentre as estratégias citadas a que oferece maior instabilidade é a praticada via preços, pois possibilita a redução das receitas para todas as empresas, pois possui um caráter imitativo, possibilitando que os concorrentes adotem a mesma política de preços.

A concorrência entre as empresas estabelecidas é resultante também de um processo interativo entre os seguintes fatores:

- (i) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: centram a rivalidade por preços, visto que muitos consumidores baseiam suas escolhas pautadas fundamentalmente no preço e o serviço;
- (ii) Divergências entre os concorrentes: As estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção no decorrer da dimensão concorrencial;
- (iii) Interesses estratégicos: em decorrência da adoção de objetivos expansionistas a nível global, a instabilidade no setor pode atingir níveis elevados, adotando estratégias que sacrifiquem o nível da lucratividade;
- (iv) Barreiras de saídas elevadas⁴: ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

O ponto central de análise deste conjunto de fatores é que em decorrência da maturidade do setor em que a empresa estabelecida atua, podem resultar modificações das taxas de crescimento e também, na diminuição do nível de lucratividade, ao longo do tempo, podendo ocasionar até a eliminação da concorrência. PORTER (1990).

³ Os custos de mudanças referem-se neste caso a custos fixos enfrentados pelo comprador na troca do fornecedor.

⁴ A empresa permanece concorrendo mesmo obtendo retornos abaixo do esperado, ou até negativo. PORTER (1990).

Todavia as empresas possuem capacidade para conviver com a maioria destes fatores, alguns outros elementos devem ser considerados, tais como: o tipo da estrutura do mercado nos quais estão inseridas, levando em consideração a capacidade estratégica que possuem na interação com este conjunto de forças concorrenciais.

2.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

A trajetória comportamental da empresa e seu poder de tomada de decisão em termos estratégicos proporcionam um vasto espectro de abordagens, principalmente no que diz respeito ao posicionamento competitivo e os efeitos decorrentes deste, no mercado em que esta se encontra situada.

Como forma de manter uma vantagem sustentável, a empresa dentro destes limites pode utilizar suas capacitações acumuladas e recursos para gerar uma série de combinações estratégicas (desenvolvimento de novos produtos e processos busca constante de inovações, diferenciação de produtos/serviços, qualidade e produtividade) (GHEMAWAT 1999).

De acordo com PORTER (1999), é perfeitamente possível conceber a estratégia competitiva como um processo de descobertas de posições, seja atendendo consumidores já existentes, ou adotando estratégias de atração de novos consumidores no mercado. O que se verifica é que empresas entrantes muitas vezes descobrem posicionamentos disponíveis, até o momento ignorados pelas empresas estabelecidas. Também as entrantes originárias de outros segmentos podem criar posições através das estratégias de diferenciação de produtos e serviços, a partir das atividades que exerciam em setores correlatos.

Os conceitos sobre posicionamento estratégico, de modo geral, baseavam-se exclusivamente em custo e na participação que a empresa tinha no mercado, considerados como fatores determinantes únicos da posição de custo. Na visão econômica moderna, esse posicionamento estratégico é visto sob outro prisma. Esta compreende que inúmeras empresas podem ter sucesso dentro de um mesmo segmento, através da adoção de estratégias diferentes, cada uma em sua busca incessante por vantagens competitivas através de formas distintas junto a um diferente subconjunto de consumidores. ANSOFF (1990) denomina como estratégia

de carteiras e estratégia competitivas as direções estratégicas que as empresas possam tomar:

- (i) A estratégia de carteiras estaria relacionada às diferentes oportunidades em termos de rentabilidade e crescimento exigindo enfoques competitivos distintos. A implantação deste tipo de estratégia está ligada à especificação dos tipos de áreas de negócios que são estratégicas para a empresa e nas quais ela pretende atuar em longo prazo, bem como a interação entre elas.
- (ii) A estratégia competitiva trataria do enfoque específico que a empresa deve utilizar para obter êxito em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Sob esta ótica, PORTER (1999, p.47), diz que as empresas ao desempenhar atividades diferentes de seus concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferenciada, estariam se posicionando estrategicamente no mercado. Contrariamente, quando a empresa desempenha de forma superior sua atividade em relação a suas concorrentes, ela estaria aperfeiçoando sua eficiência operacional (gestão da qualidade, benchmarking, terceirização, reengenharia, gestão de mudanças), ou seja, a empresa estaria utilizando práticas de melhor aproveitamento de insumos e recursos de que dispõe. Tanto as formas pelas quais a empresa se posiciona estrategicamente, quanto a eficácia operacional são consideradas fundamentais no desempenho superior de suas atividades, porém ambas atuam de maneiras distintas.

O posicionamento estratégico das empresas tem sido alvo de inúmeras discussões e de divergências entre pesquisadores da área. Muitos o têm rejeitado, por considerarem-no excessivamente estático, num contexto globalizado, dinâmico, e de profundas transformações tecnológicas. Neste contexto a vantagem competitiva seria na melhor das hipóteses, uma situação temporária. O que se verifica segundo PORTER (1999) é uma incapacidade dos gestores de distinguir eficácia operacional de estratégia.

As posições estratégicas advêm basicamente de três modalidades principais, as quais não são mutuamente excludentes e em sua maioria encontram-se imbricadas.

- (i) o primeiro posicionamento denominado de *posicionamento baseado na variedade*. Encontra-se fundamentado na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmento específicos de clientes. O que está em evidência neste posicionamento é a capacidade da empresa em produzir determinados serviços e produtos utilizando um conjunto de atividades diferenciadas. Este posicionamento é capaz de atender uma gama de consumidores, porém a apenas uma parcela de suas necessidades;
- (ii) O segundo posicionamento é o baseado no critério de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, ou seja, *baseado nas necessidades*. Este posicionamento é adotado pela empresa, quando esta pretende atingir um grupo de consumidores que tenham necessidades diferenciadas e quando é necessário um conjunto de atividades especialmente formuladas para ser capaz de atender a estas necessidades. Este posicionamento apresenta uma variante na medida em que um mesmo grupo de consumidores pode apresentar mudanças de suas necessidades em tempos diferentes de transação, ou seja, apresente necessidades diversas em tempos distintos;
- (iii) O terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Este *posicionamento baseado no acesso* baseia-se na segmentação dos consumidores, considerando as diferentes formas de acesso, sejam estas em função do porte do consumidor, ou de sua localização geográfica, ou outra razão qualquer que demande um conjunto de atividades diferenciadas para alcançá-las de forma melhor. A distinção entre consumidores urbanos e rurais é um exemplo deste tipo de segmentação, assim como, o do atendimento a pequenos consumidores e não a grandes, ou o atendimento a consumidores que se localizam em áreas com pequenas populações (as maneiras de configurar atividades de marketing, logística, processamento de pedidos e serviços de pós-venda, serão executadas de formas

diferenciadas em função deste grupo de consumidores), deixando de atender a grandes corporações em outros locais de maneira privilegiada.

Sob esta perspectiva, há que se considerar que não existe uma única posição ideal, seja o uso isolado de cada uma ou mesmo, a combinação entre as três, dentro do ambiente concorrencial. Caso houvesse essa única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. O posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida, pois este é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de atividades. Caso as mesmas atividades fossem escolhidas como forma de produzir variedade de produtos ou atender serviços, para satisfazer as necessidades e para ter acesso ao segmento de consumidores por inteiro, as empresas iriam se alternar entre posicionamentos e a eficácia operacional determinariam o desempenho de cada uma delas no mercado. Neste sentido, as formas de posicionamento da empresa são fatores que determinam as atividades a serem desempenhadas pela mesma, assim como a maneira de relacionamento umas com as outras.

Para PORTER (1999, p. 63) a estratégia consiste em: "...criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (...). As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais”.

2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

O processo de concorrência no mercado globalizado torna muito mais difícil manter uma vantagem competitiva, tendo em vista que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior. Segundo PORTER (1990) existem duas formas da empresa de obter vantagens dentro de um setor:

- diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando na oferta de um valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores, ou;
- ter um custo mais baixo, obtendo margens maiores.

Desta forma, as alternativas de posição alinham-se essencialmente na adoção de três estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque. O posicionamento determina se uma empresa está tendo a rentabilidade dentro da média esperada, ou abaixo. O correto posicionamento da empresa, pode garantir retornos significativos para mesma. Segundo PORTER (1990, p.09) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo e diferenciação. Estas vantagens competitivas combinadas com o escopo de atividades que uma empresa procura obter geram as três estratégias genéricas. Estas estratégias genéricas possuem características próprias e singulares .

2.4.1- Liderança no Custo

Na liderança de custo o foco da empresa está voltado para produzir com baixo custo dentro de seu ramo, ou seja, o menor custo em relação à concorrência. Esta vantagem é obtida através da adoção de um conjunto de políticas funcionais voltadas para este objetivo, bem como, o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que seu concorrente.

Segundo PORTER (1986) a liderança de custos requer grandes investimentos em tecnologia avançada, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, ou seja, o aumento da produtividade via a repetição de tarefas o que acarreta a redução no tempo necessário para execução, além do controle das despesas gerais, redução dos custos de áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. "Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas" (PORTER, 1986, p.50). Dessa forma, as fontes originárias da vantagem de custo são decorrentes de economias de escala, avanços tecnológicos e o efeito da experiência. Observa ainda, que a implementação da estratégia de liderança em custo pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para a consolidação no mercado.

Uma empresa obtém vantagem de custo, se a somatória da execução de todas as suas atividades de valor for menor que os custos de seus concorrentes. O desempenho superior proporcionado pela vantagem de custo à empresa se dá na medida em que esta passa a oferecer o seu produto a um nível aceitável de valor ao seu comprador. Todavia, esta vantagem de custo só existe se não necessitar ser anulada pela necessidade de ofertar ao mercado seu produto a um preço inferior ao de seu concorrente.

Para PORTER a posição de custo de uma empresa ocorre em função: da composição de sua cadeia de valores em relação à do concorrente; e de sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

A vantagem de custo reflete retornos acima da média para a empresa na indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Os reflexos advindos desta posição podem ser observados das seguintes formas:

- (a) Uma posição de custos baixos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois sua posição de custo lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;
- (b) Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- (c) Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos;
- (d) Os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam também barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos; e
- (e) A liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria (PORTER, 1986).

Desta forma, o foco da liderança de custo fundamenta-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas.

2.4.2- Liderança na Diferenciação

A segunda estratégia genérica, a diferenciação, consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda a indústria. Para isso, a empresa deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

A lógica estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos através dos quais possa diferenciar-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar um preço-prêmio (PORTER, 1990).

A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade, reporta-se a não apenas à qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

Em relação à diferenciação CHAMBERLIM apud NOGUEIRA (1999, P.25) explica o significado de diferenciação do produto, salientando que uma classe de produto é diferenciada quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem o bem (serviço) de um determinado vendedor em detrimento de outro vendedor qualquer. A diferenciação promove o isolamento da empresa em relação aos seus concorrentes em função da lealdade do consumidor em relação à marca e, conseqüentemente, a menor sensibilidade do mesmo em relação ao preço.

Ainda neste sentido GEORGE e JOLL⁵ apud NOGUEIRA (1999, p.25), assinalam que através da introdução da diferenciação do produto, “as empresas já estabelecidas podem manipular o preço e os custos de venda, como estratégias

⁵ GEORGE,K.D, JOLL,C. Organização industrial. Concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

para restringir a entrada, com um aumento dos custos de venda aparecendo sob a forma de publicidade intensa aliada a freqüentes mudanças do desenho ou embalagem do produto”.

De acordo com PORTER, as formas para uma empresa se diferenciar pode ser através da imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade, entre outras. “Em termos diferenciais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. (1986, p. 52)”.

Neste sentido, o sucesso da diferenciação do produto, com a introdução de um produto novo⁶, depende, sobretudo, de que os consumidores o julguem melhor do que os produtos existentes. Desta forma, o ponto central refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado pelos compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos de determinado produto. (NOGUEIRA, 1999, p.26).

PORTER (1990), afirma que independente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado. Esta falta de precisão em relação a avaliação do produto por parte do comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se a empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência. Estes fatores são denominados pelo autor como sinais de valor. Ao utilizar-se destes fundamentos de valor o comprador estabelece critérios de compra, os quais podem ser divididos em dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador, ou seja, descendem dos benefícios para o comprador por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Dentro do critério de uso incluem-se fatores como: qualidade do produto, características do produto, tempo de

⁶ Cabe destacar que qualquer mudança nas características do produto tais como, melhoria da qualidade, embalagem, tamanho, forma de apresentação, dá origem a um produto novo.

entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, status percebido e conotação de marca. Geralmente os critérios de uso estão mais voltados para o produto, a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os critérios de sinalização mais comuns são os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa; peso ou aparência externa do produto; embalagem e rótulos; aparência e porte das instalações; tempo no negócio; base instalada: relação de clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.).

Dentre os critérios de sinalização a publicidade merece destaque, pois possui relevante papel na diferenciação do produto. “A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus produtos, bem como, reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca”.(NOGUEIRA, 1999, p.26).

Outro fator de grande importância na capacidade de diferenciação do produto é o conhecimento tecnológico, seu respectivo desenvolvimento por parte das empresas, bem como, as características tecnológicas de cada processo de produção, que podem criar barreiras ao processo de inovação destinado a diferenciar o produto.

Todavia, cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação deve considerar os custos, apesar destes não serem objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, ou seja:

- (a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço;

- (b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, portanto, menos sensíveis ao preço;
- (c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia, colocam barreiras de entrada; e;
- (d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. (PORTER, 1986).

GARVIN (1992), ao abordar as oito dimensões da qualidade, detalha a visão de PORTER (1990) no que se refere à estratégia competitiva de diferenciação. A esse respeito, afirma que a obtenção de múltiplas dimensões da qualidade implica que os produtos podem ser diferenciados de inúmeras maneiras. Cada uma das oito dimensões da qualidade pode potencialmente representar uma diferenciação. Portanto, a exemplo do que afirma GARVIN (1992), o reconhecimento das oito dimensões da qualidade é muitíssimo importante para fins estratégicos de diferenciação.

Segundo o autor, como esquema de análise, podem-se identificar oito dimensões da qualidade, podendo cada uma delas ser individualmente explorada ou estar inter-relacionada com as demais. São elas:

- 1) Desempenho - refere-se às características operacionais básicas de um produto. No caso de empresas prestadoras de serviços, por exemplo, um aspecto importante do desempenho pode ser, muitas vezes, a velocidade de atendimento ou a não obrigatoriedade de se ficar esperando;
- 2) Características - são os adereços dos produtos, ou seja, aquelas características secundárias que suplementam o seu funcionamento básico;
- 3) Confiabilidade - reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de vir a falhar num determinado período. Dentre as medidas mais comuns da confiabilidade, destaca-se o tempo médio para a primeira

falha e o tempo médio entre falhas e a taxa de falhas por unidade de tempo;

- 4) Conformidade - corresponde ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos (normas);
- 5) Durabilidade - representa o período da vida útil de um produto. Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como sendo o uso proporcionado por um produto até que ele se deteriore fisicamente. Em termos econômicos, pode-se entendê-la como sendo o uso que se consegue de um produto antes de se deteriorar e a sua substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;
- 6) Atendimento - consiste no grau de rapidez, cortesia e facilidade de se fazer manutenção preventiva ou reparos, quando necessários, que a empresa produtora do bem ou prestadora do serviço é capaz de proporcionar aos seus clientes;
- 7) Estética - retrata a aparência de um determinado produto. Trata-se, na realidade, mais de uma questão de julgamento pessoal, o que confere a essa dimensão uma grande subjetividade;
- 8) Qualidade percebida - os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre um produto ou os atributos de um serviço. A reputação (força histórica) é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida. Sua força origina-se numa analogia não declarada de que a qualidade dos produtos fabricados hoje por uma determinada empresa é semelhante à qualidade dos produtos que ela fabricava em épocas passadas.

É importante ressaltar que o princípio básico da abordagem estratégica considera que as múltiplas dimensões da qualidade devem ser analisadas do ponto de vista do cliente, e não da empresa.

Entretanto, para se alcançar à diferenciação são necessárias o desenvolvimento de atividades como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Estas atividades em

sua maioria são dispendiosas, acarretando em acréscimo no custo do produto e nem todos os compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar por esses acréscimos.

2.4.3- Liderança no Enfoque

A última estratégia genérica, o enfoque, procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia define a capacidade de atendimento pela empresa de um determinado alvo, e, portanto, suas políticas funcionais estão voltadas para tal. O foco da estratégia de enfoque está em atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conforme PORTER (1986, p.53), "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas", que proporcionam defesas contra as forças competitivas. Entretanto, a adoção da estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como, um necessário, *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Para um melhor entendimento das estratégias genéricas, observa-se a figura número 2, que apresenta as estratégias genéricas como métodos alternativos para que a empresa possa movimentar suas forças.

FIGURA 2- TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO

FONTE: PORTER (1990 p. 10).

Todavia, PORTER (1986) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado pela evolução da indústria.

No que diz respeito à liderança de custos aponta como principais riscos: a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado, o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança em seu produto e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial.

Em se tratando da estratégia de diferenciação PORTER aponta que os principais riscos da adoção desta estratégia são: o diferencial de custos entre concorrentes que reduz a lealdade, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

O uso das estratégias genéricas exigem outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática. (PORTER, 1990).

Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo, ou seja, não possui nenhuma vantagem competitiva. É sabido que uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem, pelo fato de os diferenciadores, líderes no custo ou enfocadores estarem melhor posicionados para competir em qualquer segmento.

Por isso, em geral, uma empresa deve fazer uma única escolha dentre as opções estratégicas genéricas. Porém, se tal empresa conseguir obter a diferenciação e a liderança no custo de forma simultânea, então as recompensas serão grandes, tendo em vista que os benefícios alcançados pela adoção concomitante desses dois tipos de estratégia serão adicionados, isto é, a diferenciação leva a preço-prêmio, ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica custos mais baixos. De acordo com PORTER (1990), as principais condições através das quais uma empresa pode conseguir simultaneamente diferenciação e liderança no custo são as seguintes:

- “concorrentes estão no meio-termo”. Quando os concorrentes estão no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa a ponto de a diferenciação e o custo se tornarem inconsistentes. Uma determinada empresa poderá identificar a condição de meio-termo de um concorrente seu (que se trata de um ponto fraco), e conseqüentemente tirar proveito disto, justamente através de uma análise cuidadosa do comportamento das forças competitivas que determinam a concorrência no setor à qual ela pertence;

- “uma empresa é pioneira em um importante conjunto de inovações”. A introdução de um conjunto de inovações tecnológicas importantes pode permitir que uma empresa intensifique a diferenciação e reduza o custo simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias.

2.5 CADEIA DE VALORES

Para PORTER (1990) a vantagem competitiva, não pode ser somente compreendida através da análise da empresa como um todo, pois esta tem sua origem nas inúmeras atividades que a mesma executa. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, criando bases para a diferenciação.

Segundo ainda este, a cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. A cadeia de valores integra o que PORTER denomina de "sistemas de valores", envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, "a obtenção e a sustentação de

uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral”.(PORTER, 1990, p. 33).

Para SHANK & GOVINDARAJAN⁷ apud (SOUZA, 1999, p.40) a cadeia de valor caracteriza um conjunto de atividades criadoras de valor e abrangem desde a extração e processamento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Desta forma, o que PORTER denomina como "sistema de valores" define para eles a própria cadeia de valores. Sendo assim, a cadeia de valor de uma empresa ultrapassa os limites físicos da organização, inserindo-a em um sistema maior, através de um processo de inter-relações e interdependência.

Conforme observa RELVAS⁸ apud SOUZA (1999, p. 40), “uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas também, pela rede de relações e interações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos”.

Dentro de uma indústria particular, as diferenças entre as cadeias de valores concorrentes são determinantes para implementação de uma vantagem competitiva. O valor, neste contexto, é definido por PORTER (1990) como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor seria então medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa seria considerada rentável se o valor que ela impõe ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto. Assim, o valor, e não o custo, deve ser utilizado para análise da posição competitiva.

Cabe complementar que a definição de valor passa, inevitavelmente, pela verificação do significado de valor para o cliente, o qual extrapola a percepção de custos.

⁷ SHANK, J. k. & GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos. 2^a ed. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

⁸ RELVAS, Tânia R.S. Análise de cadeia de valor. 20^o Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 1996.

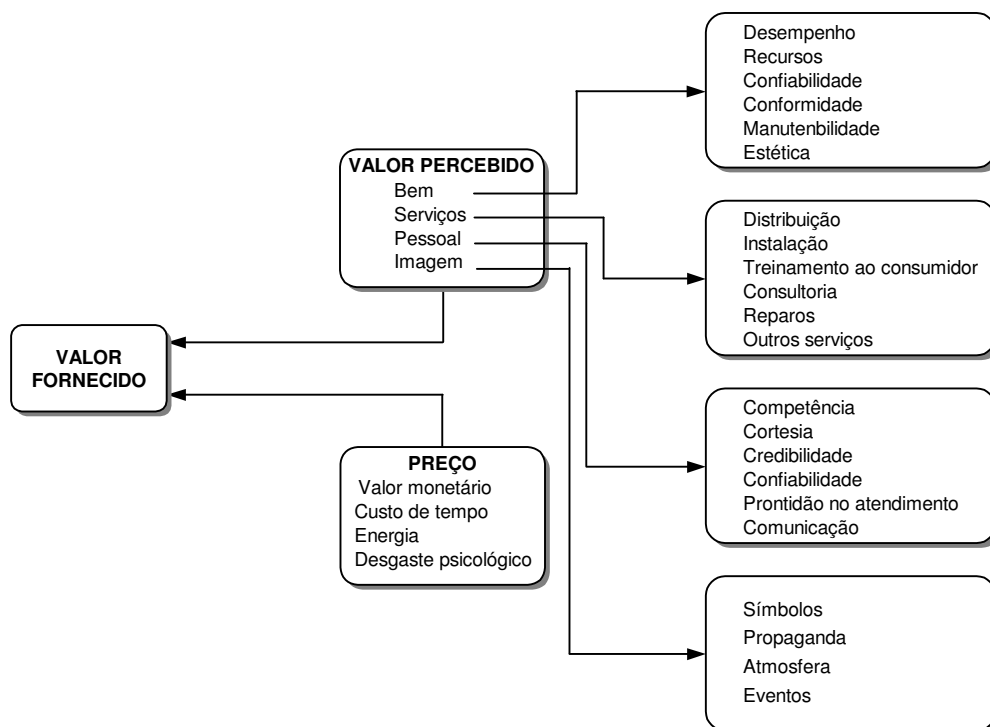
KOTLER (1998, p.55), aborda o modo como os consumidores fazem suas escolhas, acreditando que estimam qual oferta lhes entregará maior valor. Segundo este autor, os consumidores são “maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada”.

Tal afirmativa remete necessariamente à definição de valor. O que seria, então, o valor para o cliente? E mais uma vez, KOTLER (1998, p.55) se faz presente, adotando a premissa de que “os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor”.

“Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço”.

GIANESI e CORRÊA, baseados nos conceitos de KOTLER, apresentam um esquema ilustrativo do modelo de análise do valor fornecido ao consumidor, conforme apresentado na FIGURA 3, a seguir:

Figura 3 – Modelo da análise do valor fornecido ao consumidor



FONTE: GIANESI e CORRÊA (1996, p.22).

Na figura, é evidenciada a importância dos serviços, uma vez que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor, isto é, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens da comunicação (principalmente no que se refere às instalações às quais o consumidor tem acesso). Além disso, os serviços estão presentes também nos itens que formam o preço pago pelo cliente, ou seja, tempo, energia e desgaste psicológico, intensamente relacionados com as funções de suporte ao cliente e distribuição, bem como a atuação do pessoal de contato com o consumidor.

No que diz respeito ao valor funcional econômico em gestão de operação de serviços, CSILLAG⁹ apud SOUZA (1999, p.41) apresenta quatro tipos de valor: o *valor de custo*, caracterizado como o total de recursos medido em dinheiro necessário para produzir ou obter um serviço; o *valor de uso*, medida monetária das propriedades funcionais ou qualidades de desempenho de uso, trabalho ou serviço; o *valor de estima*, medida monetária relacionada das propriedades ou características de um item que tornam desejável sua posse; e o *valor de troca*, relacionado à medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que tornam viável sua troca por outro item.

Como os serviços são intangíveis e tem produção simultânea com o seu consumo, ou seja, sua produção não resulta em propriedade de nada, o valor de troca não pode ser utilizado, na medida em que não pode ser revendido. A combinação/relação dos três tipos de valor irá determinar o valor total de um serviço.

2.6- FONTES DE INFORMAÇÕES PARA ESCOLHA

De acordo com KOTLER (2000, p. 201) as fontes de informação pelas quais o consumidor baseia sua escolha para a aquisição de um produto/serviço, podem ser divididas em quatro grupos:

- fontes pessoais: família, amigos, vizinhos conhecidos;
- fontes comerciais: propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários;

⁹ CSILLAG, João Mário. Análise do valor : metodologia do valor. 2. ed .São Paulo: Atlas, 1986

- fontes públicas: meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo;
- fontes experimentais: manuseio, exame, uso do produto.

A quantidade relativa e a influência destas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador. De modo geral a fonte pela qual o consumidor recebe maior parte de suas informações sobre determinado produto é por meio de fontes comerciais. Entretanto, as informações mais efetivas vêm de fontes pessoais.

Todavia, cada uma das fontes de informação exerce função diferente no que diz respeito a influenciar a decisão de compra. As fontes comerciais geralmente desempenham uma função informativa, já as fontes pessoais desempenham uma função de avaliação ou legitimação. Tendo esta premissa como base, delimitou-se nesta pesquisa apenas as duas principais fontes de informação para o consumidor.

Dentro das forças comerciais, destaca-se a publicidade enquanto critério de sinalização, pois possui papel relevante na diferenciação do produto. É por meio da coleta de informações que o consumidor toma conhecimento de marcas concorrentes, seu atributo, seu diferencial competitivo.

CAPÍTULO 3- O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

Os serviços de telecomunicações no Brasil até a metade dos anos 90 eram oferecidos pelo setor público. Esta intervenção estatal teve início da década de 60, baseada na Constituição de 1946 segundo a qual, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração, de acordo com o seu âmbito dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga. A centralização do setor pelo Estado foi marcada pela limitação e pela precariedade dos serviços ofertados, o que viria a ser um dos principais motivos da privatização recente do setor.

Em decorrência das outorgas do Estado o sistema de telecomunicações no Brasil se consolidou, em meados do século XX, sendo sua exploração dada pela iniciativa privada, através de empresas de médio e pequeno porte, sem nenhuma coordenação entre si e sem o compromisso com diretrizes comuns de desenvolvimento e de integração do sistema. Esta falta de uma política global para o setor e de centralização de poder das atividades regulatórias representava grande obstáculo para o desenvolvimento do setor.

Os grandes centros eram o foco de investimento, em sua grande maioria de grupos estrangeiros que buscavam garantir retorno no capital investido. Na região centro - leste do País concentravam cerca de 60% dos terminais telefônicos. Segundo MACULAN (1981), as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo concentram 2/3 dos telefones os quais pertenciam à Companhia Telefônica Brasileira - CTB (de capital canadense) e os demais terminais existentes pertenciam a outras concessionárias por volta de 800, compostas por prefeituras, empresas privadas e cooperativas.

Na década de 50 o setor já apresentava sinais de precariedade da infraestrutura de telecomunicações. O mesmo não estava recebendo investimento por parte da CTB, a qual era proprietária de 70% dos terminais telefônicos instalados nas regiões mais desenvolvidas. As demais concessionárias municipais não dispunham de recursos para tal.

As precariedades dentre outros fatos sensibilizaram o Governo e o Congresso, que aprovaram o então Código Brasileiro de Telecomunicações – Lei n^o

4.117, de 27 de agosto de 1.962. Através deste o governo almejava alcançar a eficiência e regularidade dos serviços oferecidos, no tocante a que se refere às ligações interestaduais. Esta lei foi o grande marco na história das telecomunicações do Brasil e tinha os seguintes pontos principais, conforme exposto do Ministério das Comunicações (<http://www.mc.gov.br>):

- Criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, visando assegurar a prestação, de forma integrada, de todos os serviços de telecomunicações;
- Colocação, sob jurisdição da União, dos serviços de telégrafos, radiocomunicações e telefonia interestadual;
- Instituição do CONTEL — Conselho Nacional de Telecomunicações, tendo o DENTEL — Departamento Nacional de Telecomunicações como sua secretaria executiva;
- Atribuição ao CONTEL de poder para aprovar as especificações das redes telefônicas, bem como o de estabelecer critérios para a fixação de tarifas em todo o território nacional;
- Atribuição à União da competência para explorar diretamente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações;
- Autorização para o Poder Executivo constituir empresa pública para explorar industrialmente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações (essa empresa viria a ser a EMBRATEL);
- Instituição do FNT — Fundo Nacional de Telecomunicações, constituído basicamente de recursos provenientes da aplicação de uma sobretarifa de até 30% sobre as tarifas dos serviços públicos de telecomunicações, destinado a financiar as atividades da EMBRATEL;
- Definição do relacionamento entre poder concedente e concessionário no campo da radiodifusão.

Convém ressaltar que os instrumentos criados pelo Código foram aos poucos surtindo efeito. A EMBRATEL, constituída em 16 de setembro de 1965, financiada pelo FNT, com a missão de interligar todas as capitais e as principais cidades do país. Ficando desta forma, responsável pela implementação dos troncos e pela exploração dos serviços de longa distância interestaduais e também dos internacionais, na medida em que se findavam os prazos de concessão das

companhias estrangeiras que exploravam o serviço. À CONTEL coube o papel de orientar e coordenar o desenvolvimento dos serviços de telecomunicações. Também era responsável pela elaboração de critérios para o cálculo das tarifas telefônicas (os quais ao longo do tempo deixaram de ser seguidos). Cabe destacar, que a CONTEL no ano de 1966, regulamentou a prática, que já estava sendo utilizada, referente à participação financeira dos pretendentes à aquisição de linhas telefônicas.

Entretanto, no tocante a fragmentação do poder de outorgar concessões, este só foi superado em 13 de fevereiro de 1967, pelo Decreto - Lei nº 162, através do qual este poder ficou centralizado na União, o que viria pouco tempo depois ser consolidado pela Constituição de 1967, e assim permanece até hoje. Neste mesmo ano também foi criado o Ministério das Comunicações (Decreto - Lei nº 200 de 24/02/67), ao qual foram vinculados o CONTEL, o DENTEL e a EMBRATEL. As funções do CONTEL foram assumidas pelo Ministério das Comunicações.

Diante deste novo cenário das telecomunicações, verificou-se uma melhoria no que diz respeito a serviços interurbanos e internacionais, porém esta melhoria não ocorreu nos serviços locais. Em decorrência disso, o Governo criou uma entidade pública TELEBRÁS – Telecomunicações do Brasil S. A, através da Lei n.º 5.792 de 11 de julho de 1.972. Esta tinha como objetivos, planejar a expansão dos serviços de telecomunicações e coordenar a gestão das concessionárias em cada estado da federação, e também de captar recursos financeiros para implantação e expansão de sistemas e serviços de telecomunicações. Através da TELEBRÁS seria implantado um sistema integrado de telecomunicações, por meio da aquisição das quase mil operadoras independentes que prestavam serviços na época, passando o controle para o governo na medida em que os prazos da concessão fossem expirando.

Em meados de 1974 o setor já se encontrava quase todo integrado ao sistema TELEBRÁS. Este sistema foi se constituindo através do agrupamento das empresas concessionárias de municípios, em torno das empresas mais representativas de seu Estado, visando consolidá-las em empresas de âmbito estadual e também pela não renovação dos contratos de concessão. Através do Decreto n.º 74.379, de 1974, a TELEBRÁS foi designada “concessionária geral” para exploração dos serviços públicos de telecomunicações no país. Dessa forma, o

Sistema TELEBRÁS ficava constituído pela TELEBRÁS, a empresa “*holding*”, pela EMBRATEL, empresa “*carrier*” de longa distância de âmbito nacional e internacional, e por 27 empresas - pólo de âmbito estadual, conhecidas como Teles, e por quatro empresas independentes, porém integradas, sendo três dessas estatais (a CRT, controlada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul; a SERCOMTEL, pela Prefeitura de Londrina - Paraná; e a CETERP, pela Prefeitura de Ribeirão Preto – São Paulo) e uma privada (a Cia. de Telecomunicações do Brasil Central, sediada em Uberlândia – Minas Gerais). Com isso o Sistema TELEBRÁS detinha cerca de 90% da planta de telecomunicações existente no país.

Entretanto, ainda no final da década de 70, a TELEBRÁS já deixava seus usuários a desejar no tocante a atualização tecnológica, qualidade e amplitude dos serviços oferecidos. Isso se deu, dentre outros fatores, devido à crise que se instaurava no país¹⁰; e decorrente desta, a baixa capacidade de investimentos por parte do Estado no setor de telecomunicações. Encerrava-se, o ciclo virtuoso das telecomunicações no Brasil.

Já no início da década de 80, o modelo de financiamento centrado no Estado, chegava ao esgotamento. E com isso, a difícil situação macroeconômica, que marcou toda esta década, resultou em uma queda de atividade, com inflação alta e altas taxas de juros, além de reduzir os investimentos drasticamente.

A infra – estrutura básica do setor de telecomunicações ficou seriamente prejudicada com a retração dos investimentos, por parte das empresas estatais. O setor apresentava altas taxas de congestionamento, pequena dimensão da rede telefônica e um número restrito de localidades atendidas. Essa época foi marcada pelas longas filas de espera, as quais os usuários deveriam se submeter para adquirir um terminal telefônico. O crescimento da planta telefônica brasileira ocorreu de maneira aleatória. Segundo WROLERS e FERREIRA JR.¹¹ citado por GUIMARÃES (2001, p.77), em dezembro de 1997 a TELEBRÁS possuía, 21,0

¹⁰ Crise esta reflexo dentre outros fatores da crise internacional do petróleo, aumentos das taxas de juros dos Estados Unidos e crescentes movimentos de capitais estrangeiros para fora do país.

¹¹ WROLES, M. A e FERREIRA JR. A Regulação e privatização das telecomunicações no Brasil: enfoque teórico e comparação internacional. Anais do XXVI Encontro Nacional de Economia.(ANPEC). Vitória, 1998.

milhões de terminais, o que lhe garantiu a 11ª posição na planta mundial. Entretanto o país possuía na época cerca de 11,5 terminais para cada 100 habitantes, enquanto nos países desenvolvidos esta fração era de 40 terminais para cada 100 habitantes, no tocante à telefonia fixa.

Em decorrência destes fatores, entre outros, no início de década de 90 inicia-se uma nova fase nas telecomunicações através da emenda que suprimiu o monopólio público e aprovou a Lei mínima de exploração de determinados serviços de telecomunicações. A Lei Mínima (Lei nº. 9.295/96) marcou o início da concorrência do setor, especificamente à exploração da Banda B da telefonia celular¹². Com relação aos demais serviços de telefonia, somente em 16 de julho de 1997 é que seria aprovada a Lei Geral de Telecomunicações (Lei nº. 9.472), a qual aprovaria o novo modelo de exploração dos serviços. Esta lei também instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL.

3.1.- A LEI GERAL DAS TELECOMUNICAÇÕES (LGT)

A Lei Geral das Telecomunicações veio substituir o Código Brasileiro de Telecomunicações, de 1962. A nova Lei encontrava-se fundamentada em dois pilares, o da universalização e o da ampla competição, a médio e longo prazo. Esta lei fixou prazo para o encerramento da transição em 31 de dezembro de 2001. A partir desta data há liberdade plena de competição no mercado.

Nesta lei fica claro que a introdução da competição na telefonia fixa se daria logo após a privatização da TELEBRÁS, através das empresas – espelho que concorreriam com as empresas privatizadas. No que diz respeito ao critério de escolha destas empresas seria adotado o técnico, ou seja, no leilão teriam vantagens as empresas que oferecessem maior abrangência e atendimento do público acima das especificações do edital de licitação. O critério técnico teria peso de 70% contra 30% para o critério econômico (preço).

Entre outros, a Lei definiu o que é “universalização”, bem como, indicou os possíveis mecanismos para sua concretização. Nela o conceito de universalização,

¹² No ano de 1991 a telefonia celular no Brasil. O então presidente, Fernando Collor, reservou a Banda B para futuros investimentos privados e a Banda A para as operadoras Estatais, as quais já se encontravam instaladas

de acordo com o Art.79, § 10º, fica definido como: “o acesso de qualquer pessoa a serviços de telecomunicações, independente de sua localização e condição socioeconômica”. No tocante a mecanismo de funcionamento, em seu Art. 81 trata do Orçamento Geral do Estado, fundo específico de universalização, subsídio cruzado entre segmentos de usuários e pagamento adicional ao valor de interconexão¹³.

De acordo com a LGT esta reforma ocorreria em seis etapas:

- i) Aprovação da Emenda Constitucional número 8, alterando o inciso XI do artigo 21 da Constituição que quebra o monopólio estatal dos serviços de telecomunicações ao permitir a exploração dos serviços por empresas privadas;
- ii) Aprovação da Lei Mínima de 06/1996, a qual cria um arcabouço regulatório mínimo para a exploração de Serviço Móvel Celular, serviços limitados, serviço de transporte de sinais de telecomunicações por satélite de valor adicionado;
- iii) Aprovação da Lei Geral de Telecomunicações de 07/97 a qual define as condições gerais da regulação e institui o órgão regulador;
- iv) Reorganização do Sistema TELEBRÁS;
- v) Privatização das empresas do sistema, por meio de leilão;
- vi) Realização de leilão de outorga para a autorização de entrada de novas operadoras.

Outras diretrizes foram implementadas pela ANATEL, paralela à Lei Geral de Telecomunicações no ano de 1998, e formam a estrutura básica, no tocante a telefonia fixa¹⁴, do novo modelo telecomunicações, conforme quadro 1.

¹³ Interconexão é definida como a ligação entre redes de telecomunicações funcionalmente compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam comunicar-se com os de outra ou acessar serviços nela disponíveis (artigo 146 da LGT).

¹⁴ Dados em relação a telefonia móvel poderão ser obtidos no site do Ministério das Comunicações, www.mc.gov.br.

QUADRO 1- ESTRUTURA BÁSICA REGULATÓRIA DO NOVO MODELO DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL

DIRETRIZES REGULAMENTARES	DETALHAMENTO
Plano Geral de Outorgas	<p>Dividiu o Brasil em quatro regiões para a exploração do Serviço Telefônico Simples Comutado;</p> <p>Fixou número de operadoras deste serviço para cada uma das regiões;</p> <p>Estabeleceu prazos de vigência de contratos de admissão de novas prestadoras de serviços de telecomunicações;</p> <p>Estabeleceu as linhas de competição entre as empresas do setor</p>
Plano Geral de Metas de Universalização - PGMU	Definiu as obrigações das empresas concessionárias do Serviço Telefônico Fixo Comutado no tocante à universalização dos serviços;
Plano Geral de Metas de Qualidade - PGMQ	Estabelece as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de serviço de telefonia fixa;
Contrato de Concessão para prestação do Serviço Telefônico Fixo Comutado	<p>Estabelecem juridicamente os prazos de duração de concessões, condições de prestação de serviços pelas concessionárias;</p> <p>Direitos e deveres das concessionárias;</p> <p>Obrigações do Estado e prerrogativas da ANATEL;</p> <p>Estabelece os direitos dos usuários e as sanções aplicáveis às concessionárias no descumprimento de seus compromissos;</p> <p>Garante a aplicação de normas e regulamentos assumidos pelas concessionárias;</p>
Protocolo de Compromisso	Garante à ANATEL meios de controle efetivos na busca e manutenção de serviços de melhor qualidade.

FONTE: PASTE (2000)

3.2- ATUAÇÃO DO ÓRGÃO REGULADOR - ANATEL

Criada pela Lei Geral das Telecomunicações (1997), em seu artigo de n.º 8, a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, representaria um marco na mudança da atuação do Estado como prestador de serviços públicos. Sua criação prévia à privatização da TELEBRÁS foi fator estratégico para a consolidação do novo modelo de telecomunicações.

A ANATEL é uma autarquia, e está juridicamente vinculada ao Ministério das Comunicações, tem autonomia financeira e administrativa, não estando subordinada hierarquicamente a nenhum órgão do governo, e a nenhuma operadora telefônica. Sua autonomia orçamentária provém do Fundo de Fiscalização dos Serviços de

Telecomunicações – FISTEL, o qual é constituído de recursos advindos de taxas cobradas nas autorizações de outorga das licitações, taxas de fiscalização e multas. Como órgão regulador tem poderes para regulamentar, outorgar e fiscalizar de forma a fortalecer o papel regulador, bem como garantir a universalização e a promoção da concorrência.

QUADRO 2 - ASPECTOS DIFERENCIADORES ENTRE OS MODELOS DE REGULAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

MODELO ANTERIOR (ESTATAL)	NOVO MODELO
Monopólio	Competição
Estado Operador	Operação por empresas privadas
Regulamentação voltada as operadoras	Regulamentação voltada aos usuários
Ausência de compromissos	Contrato de concessão
Inexistência de obrigações	Metas fixadas por contrato
Inexistência de punições	Existência de sanções
Prazo de licença indefinido	Prazo de licença fixado

FONTE: ANATEL (2002).

O objetivo principal da ANATEL seria o de promover a competição justa das empresas nos setor, defender os direitos dos usuários, e também estimular o investimento privado. Para que isso se efetive, a ANATEL tem como principais competências:

- celebrar e gerenciar os contratos de concessão e termos de autorização;
- fixar, controlar e acompanhar as tarifas dos serviços prestados;
- implementar a política nacional de telecomunicações;
- regulamentar e fiscalizar os serviços de rede no setor;
- representar o Brasil junto a organismos internacionais do setor;
- administrar o espectro de radio – frequências e o uso de órbitas;
- expedir normas e padrões, bem como, certificar produtos;
- realizar busca e apreensão de bens de âmbito de sua competência;
- reprimir infrações dos direitos dos usuários e da ordem econômica;

- decidir em última instância administrativa, sobre matérias de sua alçada.

Desta forma, a ANATEL passaria a agir em complementaridade com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, para fins de controlar as fusões e aquisições, no que diz respeito a Lei n.º 8.884/94, Lei antitruste brasileira. Em se tratando da defesa da concorrência, as operadoras que atuam no Brasil no setor de telecomunicações devem colocar junto ao CADE, atos que possam restringir de alguma forma, a livre concorrência ou levar a concentração de mercados. Ainda sob este aspecto, a ANATEL encaminhará em primeira instância seu parecer ao CADE. Ações que tratem de transferência de capital social, cisões fusões, incorporações ou redução de capital deverão ser previamente aprovadas pela ANATEL.

Com o intuito de impor restrições, limites e condições aos grupos empresariais que viriam compor as empresas de telefonia após a privatização, a ANATEL definiu uma série de medidas nos diferentes segmentos do mercado de telecomunicações apresentadas a seguir de forma resumida:

- fica proibido nos primeiros cinco anos de concessão a uma mesma pessoa jurídica deter mais de uma concessão na mesma sub-faixa de frequência da telefonia celular (Bandas A ou B), na área nobre (áreas correspondidas nas regiões sul e sudeste do país) e outra na área não – nobre (áreas compreendidas nas regiões norte, nordeste e centro – oeste do país), tendo sido permitido, no entanto, que uma mesma empresa pudesse obter duas concessões, cada uma em área, na mesma sub-faixa de frequência, ou duas concessões em sub-faixas diferentes numa mesma área nobre, desde que não houvesse superposição geográfica entre essas áreas;
- ficam proibidas nos próximos cinco anos as fusões entre concessionárias de telefonia fixa ou celular recentemente privatizadas;
- não é permitido que um mesmo grupo tenha participação relevante ou controle acionário direto em concessionárias que atuam em regiões distintas do PGO;
- é proibida a integração vertical dos serviços locais e de longa distância; e ainda

- não é permitido a participação de qualquer concessionária de telefonia fixa na área de licitação das autorizações para a operação de empresas – espelho em suas áreas de atuação.

3.3- A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR

Conforme abordado no início deste capítulo, as mudanças no setor de telecomunicações começaram a partir da quebra do monopólio estatal em 1995. Inicialmente foi privatizada a Banda B de telefonia celular, e só depois de montado um novo arcabouço jurídico – institucional é que o Sistema TELEBRÁS foi privatizado.

Porém para que o Sistema TELEBRÁS pudesse ser privatizado, o mesmo teve de ser dividido em várias *holdings*, de forma a impedir que um único comprador adquirisse todo o conjunto e conseqüentemente, passasse a exercer influências nas decisões da ANATEL. Desta forma, em processo semelhante ao da telefonia celular, a telefonia fixa foi agrupada em três grandes *holdings* regionais¹⁵, sendo a EMBRATEL mantida como empresa isolada. As *holdings* regionais são: Tele Norte-Leste (Telemar), Tele Centro-Sul (Brasil Telecom) e Telesp (Telefônica).

Com o intuito de garantir a universalização dos serviços de telecomunicações, bem como, o de evitar uma possível cartelização entre as operadoras, num primeiro momento o modelo foi direcionado para uma estrutura duopolista, entre as ex – estatais e as novas entrantes. Entretanto o modelo previa ao final de 2001, a abertura do mercado para novos competidores, caso houvesse a antecipação de metas de universalização, proposta no Plano Geral de Metas e Universalização – PGMU, por parte das operadoras em atuação.

Em se tratando das empresas – espelho, as quais passariam a atuar nas mesmas áreas das *holdings* regionais, foi lhes dada a liberdade de comprar simultaneamente a autorização para as regiões I (Tele Norte – Leste), II (Tele

¹⁵ De acordo com ALMEIDA (1999) citado por GUIMARÃES (2001, p. 77), “a decisão de regionalização do mercado brasileiro, não foi aleatória, obedeceu a um caráter estratégico, em razão de que um desmembramento desta dimensão alcançaria dois objetivos básicos: o primeiro, cuja intenção era a de atrair parceiros estratégicos com conhecimento operacional e tecnológico de alta qualidade, capazes de promover investimentos de capital de longo prazo e de alavancar a

Centro-Sul) e III (Telesp) de telefonia fixa, porém caso atuassem numa dessas regiões não poderiam comprar autorização para região IV, de longa distância.

A seguir o quadro 3, mostra como ficou dividido o país no segmento de telefonia fixa, com suas respectivas empresas - espelho e também respectivos acionistas.

QUADRO 3- PRIVATIZAÇÃO NO SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA: ÁREAS DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS ACIONISTAS.

CONCESSIONÁRIAS		AUTORIZADAS (Empresas-Espelho)	
Área de atuação	Acionistas	Área de atuação	Acionistas
Subconjunto da Região I ^a	Tele Norte-Leste Construtora Andrade Gutierrez Inepar S.A Macal Investimento e Participações S.A Fiago Participações S.A Seguradoras do Banco do Brasil	Região I	Cambrá (Vésper S.A) Bell Canadá Qualcomm (EUA) WLL (EUA) SLI Wireless Vicunha
Subconjunto da Região II ^b	Brasil Telecom (Tele Centro-Sul) Itália Telecom Timepart Techold	Região II	Global Village Telecom (GVT) Magnum Group (Europa) IDB Group (Israel) Merril Lynch Group (EUA)
Subconjunto da Região III ^c	Telesp Telefônica (Espanha) Iberdrola (Espanha) Banco Bilbao (Espanha)	Região III	Megatel (Vésper S.P) Bell Canadá WLL (EUA) SLI Wireless
Região IV	Embratel MCI (EUA)	Região IV	Bonari (Intelig) Sprint (EUA) France Telecom National Grid (Grã-Bretanha)

Fonte: Pires (1999).

^a Com exceção do setor 3 (área de atuação da Cia. de Telecomunicações do Brasil – CTBC).

^b Com exceção dos setores 20 (área de atuação da Serpontel – Londrina), 22 e 25 (áreas de atuação da CTBC), 29 (área de atuação da Cia. Riograndense de Telecomunicações) e 30 (área de atuação da Cia. Telefônica de melhoramento e Resistência – CTMR -, de Pelotas/ Rio Grande do Sul e redondezas).

^c Com exceção dos setores 32 (área de atuação das Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto – Ceterp), 33 (área de atuação da CTBC) e 34 (área de atuação da Cia. Telefônica de Borba do Campo – CTBC)).

dinamização do setor; e o segundo era a de permitir a regionalização destes investimentos dentro das áreas de concessão, aumentando as inversões e cobrindo, portanto todo o país”.

De acordo com este novo modelo proposto pelo Governo, cabia às concessionárias regionais a prestação dos serviços locais e de longa distância dentro de suas respectivas áreas de concessão. Os serviços de longa distância, tanto nacional quanto internacional, continuariam sendo prestados pela Embratel, a qual continuaria atuando em todo o país. Sendo esta empresa também privatizada.

A reestruturação das telecomunicações viria beneficiar diretamente o consumidor, que teria acesso aos serviços básicos de telefonia em menor tempo, a preços justos, e com alto padrão de qualidade. A prestação desses serviços está garantida nos contratos de concessão assinados pela operadora. Nestes contratos, a ANATEL exige o cumprimento de metas¹⁶ e compromissos bem claros de qualidade, universalização dos serviços, além de redução gradual dos custos para os usuários.

3.4- A ESTRATÉGIA REGULACIONISTA PRÓ – COMPETIÇÃO: O PAPEL DAS ASSIMETRIAS REGULATÓRIAS

O órgão regulador do novo modelo para o setor de telecomunicações Brasil, tem sua presença fortalecida entre outros, pela existência de significativas assimetrias regulatórias entre os agentes envolvidos no processo, ou seja, a existência de direitos e obrigações diferentes em relação a uma operadora para outra, independente da área geográfica de atuação ou da oferta de serviços equivalentes (quadro 4).

¹⁶ As metas de universalização do serviço fixo comutado, universalização do serviço telefônico de uso público, redução de tarifas exigidas e metas para qualidade do serviço telefônico, entre outras, poderão ser obtidas com maior detalhamento no site da ANATEL [<http://www.anatel.gov.br>].

QUADRO 4- CARACTERÍSTICAS DOS OPERADORES DO SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA

RESULTADOS	INCUMBENTES	ENTRANTES
Vantagens	Rede já instalada; Grande fluxo de caixa; Grandes economias de escala.	Possibilidade de atuação em nichos de mercado; Oportunidade para utilização de tecnologia de ponta.
Desvantagens	Ineficiências operacionais; Tecnologia ultrapassada não depreciada.	Dependência da rede dos incumbentes para acessar o usuário.

Fonte: ANATEL (2002).

Especificamente na telefonia fixa, estas assimetrias têm finalidade proporcionar um duplo efeito: primeiramente o estímulo ao cumprimento das metas de universalização e qualidade, no que diz respeito ao princípio constitucional de isonomia¹⁷, e o de possibilitar a entrada de novos competidores. A ANATEL utiliza-se de seis critérios no balizamento regulatório das operadoras, sendo estes: O regime de exploração, a delimitação das áreas de atuação, o incentivo à universalização, a restrição de diversificação de atividades e o de utilização de novas tecnologias.

No tocante ao regime de exploração de serviços, os capitais que adquiriram as ex – teles (estatais) seriam designadas como Concessionárias do Sistema de Telefonia Fixa Comutada¹⁸, e seriam de regime jurídico público. Estaria assegurada a estas a concessão do serviço até 31 de dezembro de 2005, podendo este prazo ser prorrogado por mais 20 anos. Com relação às empresas – espelho, estas seriam autorizadas do Sistema de Telefonia Fixa Comutada e estariam submetidas ao regime jurídico privado. Como se pode constatar a primeira assimetria é estabelecida nas condições de venda, no que se refere aos direitos e deveres a que estarão submetidas às concessionárias e as empresas – espelho. No quadro 5

¹⁷ Resumidamente este princípio consiste na obrigação de cada concessionária de telefonia fixa oferecer, em sua área de operação, acesso a qualquer pessoa aos seus serviços, com qualidade, quantidade e diversidades adequadas e preços justos, independente de sua localização geográfica ou condição econômica, na zona rural ou em pequenas localidades e áreas de urbanização precária.

¹⁸ “Serviço de Telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e outros sinais se destina à comunicação entre pontos fixos determinados utilizando processos de telefonia”.PASTE (1997)

abaixo serão apresentadas as principais características que diferem os dois sistemas de regime.

QUADRO 5- DIFERENÇAS ENTRE O REGIME PÚBLICO E O REGIME PRIVADO

REGIME JURÍDICO PÚBLICO	REGIME JURÍDICO PRIVADO
Concessão	Autorização
Com vigência pré-determinada renovável uma vez por 20 anos.	Sem obrigações de continuidade e universalização.
Sujeito à regulação tarifária	Regime de liberdade tarifária

Fonte: ANATEL (2002)

De acordo com estes critérios somente as concessionárias terão obrigações de continuidade e universalização, estarão submetidas a controles tarifários (price-cap) e à obrigatoriedade de interconexão. A obrigatoriedade do cumprimento destes na prestação dos serviços encontram-se nos contratos assinados pelas operadoras. Nas tabelas 1 e 2, a seguir pode-se verificar algumas dessas metas a serem cumpridas pelas operadoras.

TABELA 1- METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO DO SERVIÇO FIXO COMUTADO

TELEFONE FIXO COMUTADO - ACESSOS INSTALADOS (EM MIL)

Empresa	1999	2000	2001	2002
Tele Norte Leste	10.502	12.167	13.829	17.520
Tele Centro Sul	4.763	5.374	5.971	10.548
Telesp	8.167	9.598	11.098	13.220

FONTE: ANATEL (2002).

TABELA 2- METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO DO SERVIÇO TELEFÔNICO DE USO PÚBLICO

TELEFONE DE USO PÚBLICO (EM MIL)

Empresa	1999	2000	2001
Tele Norte Leste	340,2	407,5	490,7
Tele Centro Sul	44,8	53,9	64,8
Telesp	217,5	242,9	271,3

FONTE: ANATEL (2002).

As metas foram fixadas pela ANATEL de modo que os resultados fossem alcançados gradualmente ao longo dos cinco anos. Dentre elas o Plano de Metas de Universalização impunham as seguintes obrigações às concessionárias do Sistema de Telefonia Fixa Comutada: as concessionárias teriam até 31 de dezembro de 2001 para atingir pelo menos 33 milhões de terminais telefônicos fixos instalados e levar a todas as localidades brasileiras com mais de 1000 habitantes o telefone fixo de uso individual. Ao final do ano de 2001 o Brasil já possuía mais de 47 milhões de terminais telefônicos instalados. A partir de 31 de dezembro de 2003, todas as localidades com mais de 600 habitantes deverão dispor desse serviço, e em 2005 este serviço deverá ser extensivo às com 300 habitantes. As tarifas de telefonia fixa comutada também sofrerão redução gradual até 2005¹⁹. A ampliação dos telefones públicos também foi compromisso assumido pelas concessionárias, elas têm como meta ampliar até 2005, em média oito telefones de uso público por 1.000 habitantes. Em 2004 a distância percorrida para acesso a um telefone público deverá ser de 300 metros. Outra meta estabelecida que vem beneficiar diretamente o consumidor é o prazo de instalação do terminal telefônico que há pouco tempo demorava anos. Em 2002 o prazo máximo para instalação ficou em quatro semanas, em 2003 até três semanas, em 2004 duas semanas, e em 2005 essa tolerância cai para uma semana, nas regiões onde a rede telefônica esteja plenamente implantada.

O não cumprimento dessas metas pode resultar em rigorosas sanções para as concessionárias. As concessionárias que deixarem de cumprir qualquer item contratual ou cometerem ações anticompetitivas, desrespeitarem os direitos dos usuários e colocarem em risco as instalações e os bens estão sujeitas a multas que poderão chegar a R\$ 50 milhões de reais²⁰.

Em se tratando das empresas – espelho, a ANATEL estabeleceu regras mais flexíveis, as quais não terão tarifas fixadas pela Agência e poderão atuar em regime de liberdade de preços, os quais serão regulados pelo próprio mercado. No entanto, as empresas autorizadas devem obedecer determinados critérios de preço-limite para o cumprimento de determinadas metas. Diferentemente das Concessionárias,

¹⁹ Dados com relação a redução das tarifas poderão ser obtidas no site <http://www.anatel.gov.br>.

²⁰ Os itens contratuais passíveis de multa, assim como, seus valores estão disponíveis no site da ANATEL.

as empresas - espelhos não terão que cumprir metas de universalização dos serviços. Porém estas empresas têm de cumprir compromissos mínimos, inclusive os de garantia de qualidade. Em seus contratos ficou estabelecida meta de atendimento de levar os serviços locais e de longa distância a capitais e municípios com mais 200 mil habitantes ao final de dezembro de 1999, o que exclui aproximadamente 5.200 cidades, as quais segundo a ANATEL ficariam sob o monopólio das concessionárias. Ao final 2001 toda a capital independente da região, assim como a totalidade dos municípios com mais de 200 mil habitantes deveria estar coberta pela rede dessas empresas. Com o intuito de promover a concorrência e atender os municípios não cobertos pela empresas - espelhos, a ANATEL licitou novas concessões a empresas competidoras, denominadas de espelinhos as quais explorarão serviços telefônicos nestas cidades.

A tabela 3 a seguir apresenta uma síntese dos compromissos mínimos a serem cumpridos pelas autorizadas.

TABELA 3 - COMPROMISSOS MÍNIMOS DE ABRANGÊNCIA: EMPRESAS-ESPELHO

PARA CAPITAIS DE ESTADOS, DISTRITO FEDERAL E MUNICÍPIOS COM POPULAÇÃO SUPERIOR A 200.000 HABITANTES – REGIÕES I, II, III				
	1999	2000	2001	2002
Mínimo de municípios atendidos	50%	80%	100%	100%
Densidade telefônica mínima	0,6%	0,8%	1,0%	1,0%
PARA CAPITAIS DE ESTADOS, DISTRITO FEDERAL E MUNICÍPIOS COM POPULAÇÃO SUPERIOR A 200.000 HABITANTES – REGIÃO IV				
	1999	2000	2001	2002
Mínimo de municípios atendidos*	50%	80%	100%	100%

Fonte: ANATEL, 2002

Região I – Tele Norte-Leste; Região II – Tele Centro Sul; Região III – Telesp; Região IV – Embratel.*
Atendimento: Ponto de interconexão ou ponto de presença instalado por município

A segunda assimetria refere-se aos critérios de expansão de atividades, determinados pela ANATEL, que estabelece períodos diferenciados para as concessionárias (até 31 de dezembro de 2003) e para as empresas – espelhos (até 31 de dezembro de 2002) nos quais estas empresas ficam impedidas de ampliar ou diversificar suas atividades. Também sob este mesmo aspecto existe assimetria em

relação às novas autorizadas pós-2001, as quais não terão que se obedecer a nenhuma restrição de atividades. (PIRES, 1999).

As *holdings* regionais estariam autorizadas a partir de 31 de dezembro de 2003 a expandirem suas operações para fora de suas áreas de concessões. Caso antecipassem o prazo do cumprimento das metas de expansão e universalização, esta data poderia ser antecipada. Isto foi o que ocorreu no mercado de telefonia fixa. As concessionárias anteciparam as metas e a abertura do mercado ocorreu no ano de 2002. Já as empresas – espelhos estariam autorizadas, em 31 de dezembro de 2002, podendo esta data ser antecipada em decorrência do cumprimento das metas estabelecidas. O quadro 6 a seguir apresenta um resumo do cronograma de abertura do mercado de telecomunicações da telefonia fixa.

QUADRO 6- CRONOGRAMA DE ABERTURA DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES- 1999/2004- TELEFONIA FIXA

SEGMENTO	1999-2001	2002-2003 ^a -2004 ^b
Local	Duopólio regional formado entre as concessionárias e as empresas – espelhos;	Autorizada a livre entrada em qualquer segmento ou tipo de serviço (será permitida a entrada das concessionárias e espelhos se as metas estabelecidas para todas as empresas em suas regiões forem cumpridas antecipadamente).
Intra-região	Concorrência entre as três concessionárias, e as espelhos, a Embratel e sua espelho;	
Inter-região	Duopólio entre a Embratel e a sua espelho	
Internacional	Duopólio entre a Embratel e a sua espelho	
Outros serviços ^c	Competitivo	

FONTE: PIRES (1999).

NOTAS:

^a A partir de 2003, será permitida a entrada das autorizadas em qualquer segmento de mercado ou serviços, desde que sejam cumpridas todas as obrigações de atendimento e expansão previstas nos contratos.

^b A partir de 2005, será permitida a entrada das concessionárias em qualquer segmento de mercado ou serviços, desde que sejam cumpridas todas as obrigações de atendimento e expansão previstas nos contratos.

^c Serviços de valor adicionado.

As empresas-espelho contariam com a vantagem de poder utilizar com exclusividade até 31 de dezembro de 2001, a tecnologia wireless local loop (WLL),

que prescinde de redes cabeadas até o local da instalação, o que acarreta menor tempo de implantação e menor volume de investimento. Essa “vantagem competitiva temporária de mercado” não poderia ser utilizada em municípios com menos de 50 mil habitantes ou em localidades que não contassem das propostas das empresas - espelho. As concessionárias só poderiam utilizar dessa tecnologia ao final do ano de 2001, em localidades com menos de 30 mil habitantes ou para atender clientes nas localidades onde as autorizadas não tenham assumido o compromisso de atendê-las.

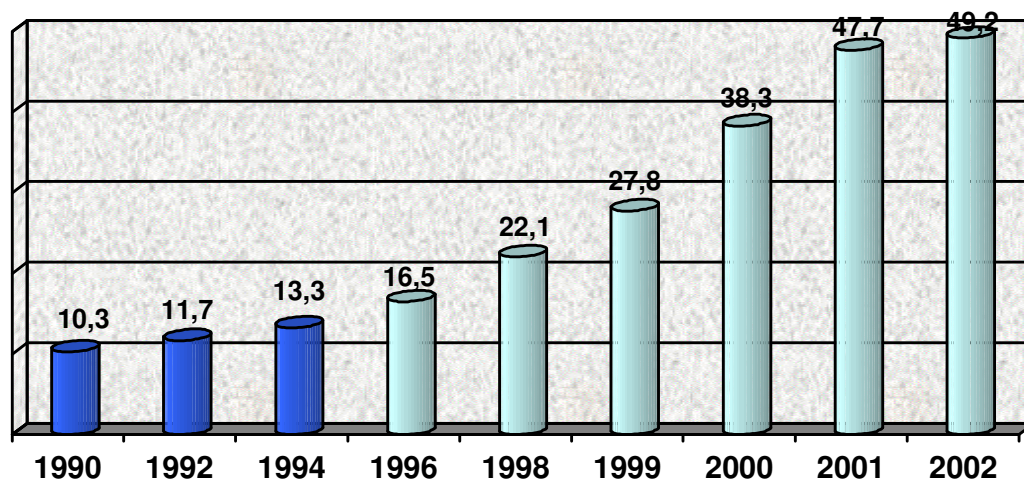
3.5.- O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES NO PERÍODO PÓS-PRIVATIZAÇÃO

O período pós - privatização do sistema de telecomunicações no Brasil, e fortemente marcado pela competição entre as concessionárias e as autorizadas, no tocante a busca pelo cumprimento e antecipação das metas de universalização e qualidade com vistas a abertura do mercado em 2002. Paralelamente a ANATEL teve papel fundamental no sentido de promover a competição no setor, bem como, garantir a universalização dos meios de comunicação.

3.5.1.- A Universalização dos Serviços de Telecomunicações

Nos três primeiros anos de privatização pode-se verificar um avanço significativo no que diz respeito à universalização dos meios de comunicação. Em 1996 o Brasil tinha instalado 16,5 milhões de acessos, sendo que em 1998, ano da criação da ANATEL, este número subiu para 22,1 milhões e em porcentagem significa 34% de aumento de acessos na telefonia fixa. Após dois anos de privatização o número de acessos já era algo em torno de 38,3 milhões, neste número estão computadas as participações das empresas – espelho. Estimava-se que em 2003 o número de telefones fixos instalados fosse de 48,6 milhões. Entretanto, no final do ano de 2002 o Brasil já possuía 49,2 milhões. Estes dados estão melhor representados no gráfico 1 a seguir:

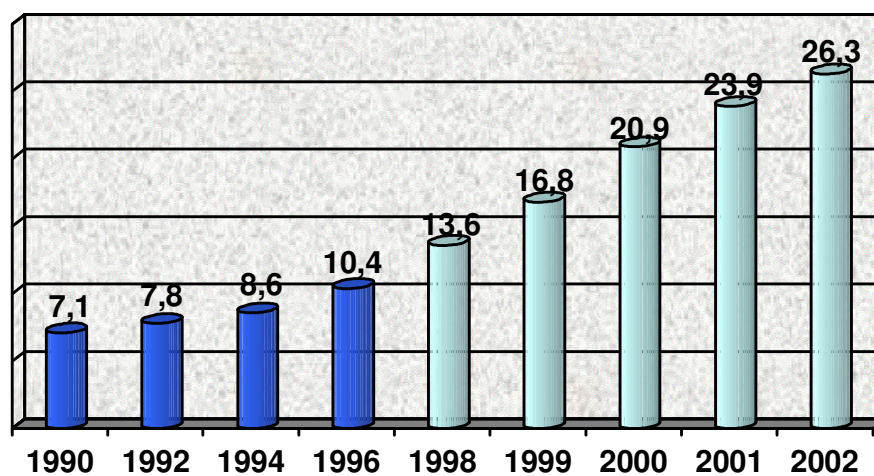
GRÁFICO 1 – ACESSOS INSTALADOS DE TELEFONIA FIXA NO PERÍODO DE 1990-2002 (EM MILHÕES)



FONTE: ANATEL (2002)

Em 1998 para cada 100 habitantes, existia 13,6 terminais telefônicos, no ano de 2000 esta relação subiu para 20,9 e em 2002 para 26,3. Para o ano de 2005, estão previstos 32,6 terminais para cada 100 habitantes. No gráfico 2 está apresentado o crescimento do número de telefones no período de 1990 a 2002.

GRÁFICO 2- EVOLUÇÃO DA DENSIDADE TELEFÔNICA POR CEM HABITANTES (1990-2002)

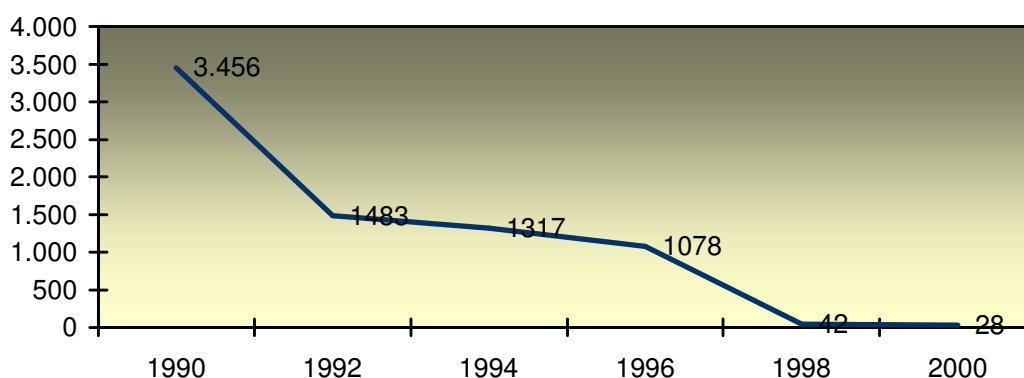


FONTE: ANATEL (2002).

3.5.2.- Reflexos da Concorrência no Setor de Telecomunicações

Antes da privatização o acesso a uma linha telefônica residencial custava aproximadamente US\$ 1.074 dólares, valor este referente ao ano de 1997²¹. Ao longo deste período até a privatização das telecomunicações, houve significativo declínio no valor da habilitação do terminal telefônico, sendo que no ano da privatização este valor era de US\$ 42 dólares. Seguramente esta queda no valor do terminal telefônico, possibilitou o acesso para uma ampla camada da população que se encontrava excluída devido ao seu poder aquisitivo. O gráfico 3 a seguir demonstra em números a queda de preço da habilitação telefônica no período de 1990 a 2000.

GRÁFICO 3- PREÇOS LÍQUIDOS DA HABILITAÇÃO DA LINHA TELEFÔNICA NO BRASIL – 1990/2000 (em US\$)



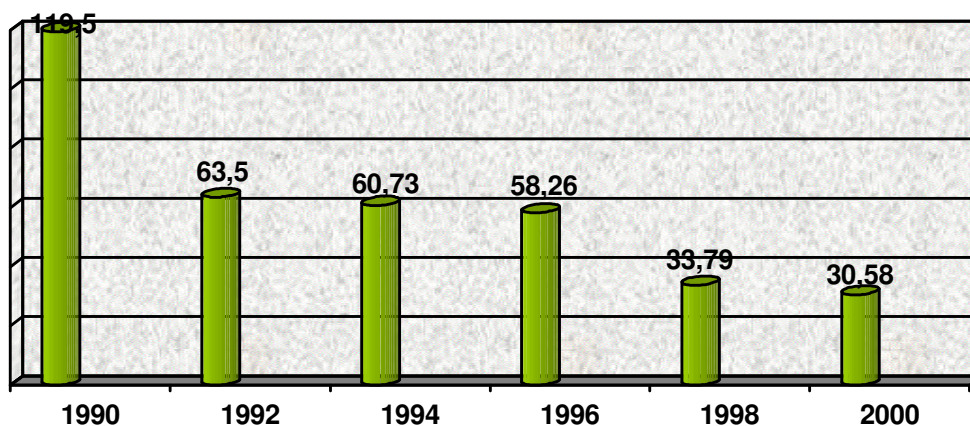
FONTE: ANATEL (2002)

Outro reflexo significativo no dia a dia dos usuários do serviço de telefonia fixa foi à redução de custos da conta média de uma assinatura residencial de serviços básicos de telefonia fixa. No ano de 1990 uma cesta composta pela habilitação, o valor de assinatura, pulsos locais e valores de chamadas de longa distância nacional e internacional chegaram a custar US\$ 119,50, e em 1998 este valor caiu quase pela metade do valor médio do período de 1992 a 1996 (apresentado no gráfico 4). No ano seguinte ao da privatização das telecomunicações esse valor se manteve no mesmo patamar. Em setembro de 2001 um cesta de serviços de telefonia básica custava em média R\$ 25,78, permanecendo ao longo de 2002 nesta média. Nesse

²¹ Segundo dados da ANATEL.

mesmo período houve uma elevação no valor total da conta telefônica, em decorrência de serviços de valor adicionado, como o acesso à Internet.

GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO PREÇO LÍQUIDO DA CESTA DE SERVIÇOS-
TERMINAL RESIDENCIAL – 1990/2000 (EM US\$)



FONTE: ANATEL (2002)

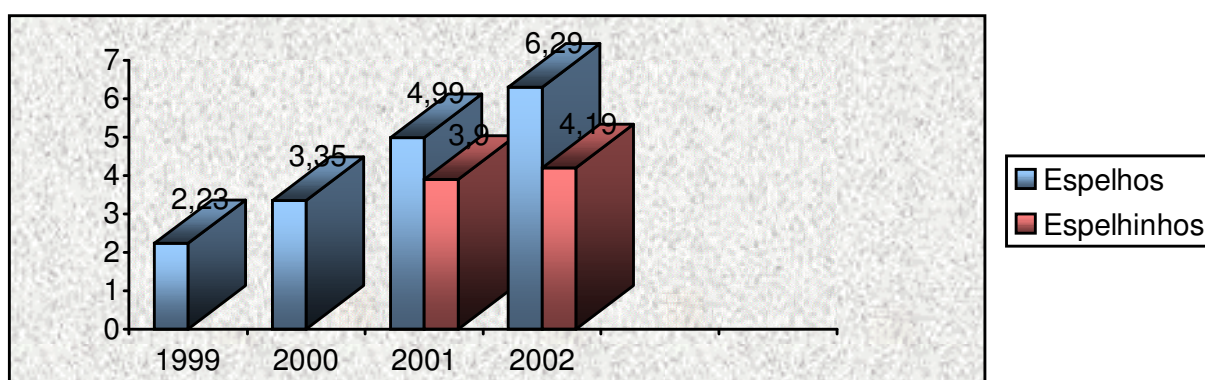
Alguns fatores que contribuíram para a redução de preços da cesta básica de serviços. Dentre esses se destacam a possibilidade dada aos usuários de optar pelo código da operadora de serviços no momento da realização das ligações, no que se refere às ligações de longa distância.

As empresas – espelho, as quais iniciaram suas atividades no início do ano de 2000, diante da concorrência direta com as concessionárias, seguramente contribuíram para a concorrência e pela melhoria nos patamares de preços e de qualidade dos serviços. Por atuarem em âmbito regional estas empresas possibilitam ao usuário, alternativa na hora de escolher a operadora pela qual irá realizar sua ligação.

Em seis meses de atuação no mercado brasileiro as empresas - espelho de telecomunicações já haviam instalado 3,35 milhões de terminais telefônicos no ano de 2000 (gráfico 5). Até junho de 2002 as empresas - espelhos instalaram 6,38 milhões de terminais telefônicos. No ano de 2001, também passaram a atuar no

mercado as empresas espelinhos²². No final do ano de 2002 havia 20 empresas espelinhos atuando no Brasil. O prazo para as espelinhos entrarem em operação encerrou no mês de dezembro de 2002. Segundo a ANATEL não haverá mais licitação para as espelinhos, já que, com a abertura do mercado de telecomunicações, qualquer empresa interessada em oferecer o STFC pode solicitá-lo à agência, sem a necessidade de licitação.

GRÁFICO 5- COMPARATIVO DE ACESSOS OFERTADOS NO BRASIL ENTRE AS EMPRESAS ESPELHOS E ESPELHINHOS (EM MILHÕES)



FONTE: ANATEL (2002)

O posicionamento da Global Village Telecom (GVT) neste contexto das empresas espelhos de telefonia fixa, será abordada no próximo capítulo.

²² Atuam somente na telefonia local e em áreas preteridas pelas espelhos.

CAPÍTULO 4- METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1- INTRODUÇÃO

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa. Esta afirmação encontra-se justificada a seguir.

O estudo de caso é um método de pesquisa escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto (YIN, 1993,p.3), sendo necessária uma seleção apropriada da metodologia de investigação. Consistindo em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, e de tentar aperfeiçoar estes métodos através de investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER, 1997, p.17).

Para LUDKE et. al. (1986, p.17) “o interesse (em um caso) incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”.

Este método é utilizado quando existe a intenção de lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser pertinentes ao fenômeno de estudo. Através do estudo de caso é possível reunir informações numerosas e detalhadas com o intuito de apreender a totalidade de uma situação. Para GIL (1994, p.58) um estudo de caso “é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Segundo ainda este autor as vantagens de utilizar o estudo de caso são:

- a) estímulo a novas descobertas – ocorre quando o investigador tem seu interesse despertado por outros aspectos não previstos em seu planejamento inicial;
- b) a ênfase na totalidade – nesse caso o investigador volta-se para uma multiplicidade de dimensões de um problema;
- c) a simplicidade dos procedimentos – se comparados com os exigidos para outros tipos de delineamento.

Cita ainda que a principal limitação do estudo de caso estaria na “dificuldade de generalização dos resultados obtidos”.

Ainda neste sentido, GODOY²³ apud SILVA (2001, p.40) ressalta que o estudo de caso é um tipo de metodologia de caráter qualitativo e é uma importante estratégia quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro do contexto da vida real.

De acordo com TRIVIÑOS (1987, p. 128) a pesquisa qualitativa, tem as seguintes características:

- Tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento - chave;
- é descritiva;
- mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- os dados tendem a ser analisados indutivamente; - o significado é a preocupação essencial desta abordagem.

O estudo de caso utiliza-se de um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados, enfim, é uma estratégia de pesquisa abrangente.

Este ainda é considerado de caráter exploratório e descritivo e o pesquisador deve estar aberta às suas descobertas. No entendimento de GIL (1994, p.45), a pesquisa exploratória “tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Esta modalidade de pesquisa tem como objetivo prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo útil para os primeiros estágios da investigação, porque o pesquisador não tem conhecimento o suficiente para formular questões e hipóteses específicas.

Desta forma, a pesquisa exploratória tem a função de ajudar a saber quais questionamentos se aplicam ao problema da investigação. Inclusive para

²³ GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades Revista Administração de Empresas. São Paulo, vol 35, ano 2, p. 57-63, março/abril, 1995.

RICHARDSON (1989, p. 26), a pesquisa exploratória se faz necessária “quando não se têm informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Além disso, tem como objetivo principal o desenvolvimento de melhores idéias, pois o seu planejamento é flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos referentes ao fato a ser estudado.

Segundo TRIVIÑOS (1987), o estudo descritivo pretende descrever com certa exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo este estudo caracterizado ainda como exploratório, uma vez que visa aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema.

Conforme MATTAR (1996, p. 23), “as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. Segundo FREITAS et al. (2000, p.106), a pesquisa descritiva “busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população: descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. As mesmas são utilizadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

CERVO & BERVIAN (1996, p.50), concluem que “a pesquisa descritiva trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existente na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”; a mesma favorece uma pesquisa mais ampla e completa, às tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução.

Em uma pesquisa o dado quantitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento quantitativo. “É a estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de

seu comportamento e suas relações com outros eventos” (PEREIRA, 1999, p.21). Segundo ainda este autor, o dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento quantitativo e confere um caráter objetivo à observação.

4.2- CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho foram realizadas duas pesquisas distintas:

A primeira pesquisa foi realizada junto a GVT. Inicialmente através de uma entrevista pessoal com o Diretor de Marketing da empresa, na qual se obteve documentos e informações das quais originaram-se as variáveis utilizadas nos questionários aplicados. Também foi aplicado um questionário junto a empresa (APÊNDICE 1 - ENTREVISTA EMPRESA), composto por dez questões, sendo destas, nove questões abertas e uma questão de múltipla escolha. O questionário foi encaminhado à própria empresa para preenchimento via e-mail.

A segunda pesquisa desenvolvida dentro deste trabalho, constitui-se de uma pesquisa quantitativa, conforme questionário misto (APÊNDICE 2- ENTREVISTA ASSINANTES GVT), composto por questões fechadas. Este questionário foi aplicado aos participantes, assinantes residenciais da GVT, através de entrevista telefônica realizada pela própria pesquisadora. Nesta entrevista as alternativas das respostas não foram lidas para os clientes, visando com isso, não induzir a resposta. As variáveis utilizadas na elaboração de ambos os questionários, foram extraídas da entrevista inicial com a GVT, bem como, de pesquisa documental da empresa. Ressalta-se que o questionário foi elaborado pela pesquisadora deste estudo.

Esta pesquisa realizada com os clientes da GVT, pode ser caracterizada como pesquisa tipo "*survey*"²⁴ por telefone.

4.2.1. Metodologia do *Survey* por Telefone

O avanço tecnológico no sistema de telecomunicações, entre outros setores,

²⁴ Termo da língua inglesa, o qual significa pesquisa, inspeção, levantamento, exame, inspeção, estudo (THE LANDMARK DICTIONARY, 1996, p.94).

se tornou fator predominante em praticamente todos os campos de atividades. Nos últimos cinquenta anos o uso do telefone para coleta de dados em pesquisa se tornou de uma prática rara, para um instrumental freqüente na coleta de dados, seja na esfera pública, acadêmica ou de setores privados.

Esta técnica “*survey* por telefone” consiste na aplicação de questionários estruturados e padronizados a uma amostra representativa do universo a ser investigado, através de contatos telefônicos. Permite a construção de tabelas de distribuição de freqüências simples, cruzamentos de variáveis e outros processamentos estatísticos. O termo “telesurvey” é utilizado para pesquisas cujas técnicas de coleta são predominantemente baseadas em algum tipo de telecomunicações eletrônicas, entre eles o telefone.

Na realidade, a pesquisa de telefone se tornou o modo principal de coleta no campo de pesquisa de amostra, especialmente na América do Norte e na Europa Ocidental. Outros modos de telecomunicação avançada, como e-mail, a Internet, video-fone, fac-símile e telefones móveis também estão sendo suplementos importantes e até mesmo, competidores para o telefone fixo, em se tratando de instrumentos de coletas de dados.

Inicialmente o uso do telefone, como meio de coletar dados, foi utilizado como forma complementar a técnicas de coleta de dados tradicionais, (pesquisa face a face, entrevistas, questionários e outros). A grande maioria dessas pesquisas foi realizada na área de saúde pública ou em pesquisas de mercado. A utilização da metodologia de coleta de dados por telefone como forma complementar, estava associada ao fato de que nem todas as residências disponibilizavam do terminal telefônico, ficando estas automaticamente excluídas da amostra à ser pesquisada.

Entretanto, o aumento da cobertura da rede telefônica em alguns países da Europa Ocidental e América do Norte, reforçou a possibilidade de utilizar o *survey* por telefone como meio primário de coleta de dados. Alguns dados numéricos ilustram esta afirmação: nos Estados Unidos em 1999 a cobertura de telefone chegou a 94,4% (NTAI, 2000), 96,6% na Austrália em 1996 (St. Clair e Muir, 1997), 97,0% no Reino Unido (OFTEL,1999),97,3% em Israel (Agência Central de Estatísticas, 2001); 97.9% na Finlândia (Kuusela e Vikki, 1999); 98.2% no Canadá (Estatísticas o Canadá, 1999); e 99% na Alemanha (República Federal de

Alemanha, 1999). Cabe ressaltar que estes altos índices de cobertura telefônica não são uma realidade a nível global, sendo o inverso, ou seja, os baixos índices de acesso a serviços de telefonia, são ainda uma realidade em muitos países. (NATHAN, 2001).

Don A. Dillman em sua obra “Mail and telephone surveys: the total design method”(1978), faz uma análise da utilização da pesquisa por telefone, abordando desde suas vantagens e desvantagens em relação a outros métodos de pesquisa, bem como, detalha dados importantes a serem considerados nas fases de construção do questionário, e na implementação do mesmo. Além de traçar um comparativo desse método com o de face a face.

De forma sintética as principais diferenças abordadas por DILLMAN (1978, p. 119) entre a entrevista pelo telefone e face a face são:

- a entrevista por telefone depende completamente da comunicação verbal em vez da visual, como na face a face;
- o entrevistador que é ouvido mas nunca visto, se torna um intermediário entre o questionário e o respondente. Isso reflete nas exigências com relação à atratividade do conteúdo, disposição no questionário, já que o entrevistador tratará de tornar-se o defensor do mesmo perante o entrevistado;
- também se descarta a possibilidade do entrevistado ler as perguntas incorretamente, já que estas serão lidas pelo entrevistador;
- a entrevista face a face pode utilizar-se de recursos visuais para explicar as questões, bem como, para verificar que algo está sendo mal entendido através de expressões faciais. Já nas entrevistas por telefone o entrevistador é totalmente dependente da comunicação verbal;
- na entrevista por telefone o entrevistador tem o total domínio sobre a ordem das perguntas. Isso impede que o entrevistado escolha a ordem de responde-las, assim como, possibilita ao entrevistador excluir as perguntas que não se aplicam à aquele entrevistado.

A entrevista por telefone é um método freqüentemente escolhido quando o

investigador tem um tempo curto para desenvolver a pesquisa, visto a agilidade da obtenção das repostas em relação a outros métodos, e também quando possui poucos recursos financeiros para a realização da pesquisa.

DILLMAN (1978) também destaca alguns cuidados de devem ser considerados na adoção e implementação deste método:

Primeiramente deve-se verificar qual é o melhor horário para ser aplicado este tipo de entrevista. Isto se deve ao fato de que as pessoas podem ser abordadas em meio a atividades, o que pode originar sentimentos imediatos de relutância, ansiedade, ou excitação e com isso a atenção do respondente só se dará parcialmente, comprometendo a integridade e a qualidade das respostas.

Deve-se buscar o estabelecimento de uma relação de confiança entre o entrevistado e o entrevistador. O respondente tem que confiar no que está ouvindo para formular sua resposta. Uma palavra mal pronunciada, ou o fracasso do respondente para entender uma palavra por razões além do controle do entrevistador e do entrevistado (ruídos na linha), podem resultar que uma pergunta fique totalmente incompreensível.

Também devem ser tomados alguns cuidados na fase de formulação das perguntas para garantir que o entrevistador não apenas as leia bem, como estas também soem bem diante dos ouvidos do entrevistado.

Com relação ao entrevistador este deve possuir certas habilidades essenciais, para conduzir satisfatoriamente a entrevista, tais como, boa dicção, leitura, vocabulário, etc. Um bom entrevistador pode freqüentemente superar a relutância do entrevistado para responder perguntas particulares.

As pesquisas de correio e de telefone são substancialmente mais baratas por respondente que entrevistas pessoais. Em alguns casos a entrevista pessoal é três a dez vezes mais cara, que as pesquisas via correio e por telefone. A entrevista pessoal é especialmente cara quando as unidades pesquisadas estiverem geograficamente dispersas (ROGERS, 2002).

O telefone é um método de pesquisa rápido. Muitas organizações são equipadas para que as respostas alimentem diretamente o computador e assim, obter resumos imediatamente. Pesquisas de Internet também são rápidas. Já as

pesquisas de correio são mais lentas, requerendo pelo menos um mês para o retorno das respostas. Entrevistas pessoais, embora substancialmente mais rápidas que as de correio, não são tão rápidas quanto às pesquisas por telefone.

Desta forma, a metodologia de pesquisa adotada para a coleta de dados neste trabalho, “*survey* por telefone”, encontra-se bem difundida enquanto instrumental eficaz e confiável para coleta de dados. Entretanto, no Brasil existem poucos registros no meio acadêmico nos quais este método seja utilizado.

Pelo universo da pesquisa se restringir a clientes de uma operadora telefônica, esta metodologia se mostrou a mais adequada para ser utilizada como instrumento de coleta de dados, visto que nenhum indivíduo potencialmente estaria excluído automaticamente da amostra. Este método de pesquisa obteve um alto índice de aceitação por parte dos respondentes, o que contribuiu para corroborá-lo enquanto uma abordagem possível, rápida e de baixo custo para o pesquisador. O índice de rejeição entre os participantes para responder o questionário foi inferior a 2% (dois).

4.2.2- Universo e Amostra

O conjunto total de elementos (indivíduos) com características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico recebe a denominação de população ou universo. A amostra pode ser definida como um subconjunto da população, através da qual se forma um juízo sobre as características de todo o universo (TOLEDO, 1985).

O universo da pesquisa se restringe aos assinantes residências da operadora espelho de telefonia fixa GVT (Global Village Telecom), no município de Florianópolis- SC. O número total de assinantes da operadora no período de realização da pesquisa era de 6000 (seis mil).

A amostra foi determinada de acordo com a amplitude do universo pesquisado, nível de confiabilidade que se deseja, o erro estimado/adotado e a proporção conhecida das características do universo a ser pesquisado.

Para GIL (1995, p. 98), os fatores que determinam o tamanho de uma amostra, para que a mesma represente com fidedignidade as características do universo, "... deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica."

Desta forma, do universo total conhecido, seriam necessárias a realização de 362 (trezentos e sessenta e duas) entrevistas, de acordo com a aplicação da metodologia para técnicas amostrais de CAMARGO (2001, p.44), para universo menor de 10.000 indivíduos. Entretanto, foram realizadas 378 (trezentas e setenta e oito) entrevistas. A margem de erro da amostra adotada é de 5,0%, com intervalo de confiança de 95,0%.

A característica da amostra é probabilística, dado o fato de que todos os assinantes da GVT, operadora espelho no município de Florianópolis, terem a mesma chance de participar da pesquisa. Segundo RICHARDSON (1989, p.107), "para que uma amostra seja aleatória, os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de serem selecionados ao acaso para formar parte da amostra". A seleção dos participantes se deu de forma aleatória a partir de uma lista de assinantes fornecida pela empresa operadora.

4.2.3- Coleta de Dados

No total foram realizadas 1.114 (mil cento e quatorze) ligações telefônicas, para obtenção da amostra necessária. Este número de ligações se deve ao fato que só foi realizada entrevista com o assinante da linha telefônica ou a pessoa responsável. Entretanto, cabe ressaltar que o índice de rejeição dos assinantes em participar da pesquisa foi inferior a 2%. O período da coleta de dados da pesquisa com os assinantes foi de 26/05/2002 a 16/06/2002, e com a empresa foi no mês de setembro de 2002.

Os dados obtidos nesta coleta estão descritos, interpretados e analisados no próximo capítulo, através de gráficos, os quais são seguidos de suas respectivas interpretações.

4.2.4 Cadastramento dos Dados Obtidos

Após o término da pesquisa de campo, os dados foram tabulados com o auxílio de uma planilha eletrônica, de forma a facilitar a organização, manipulação e processamento dos mesmos.

4.2.5 Tratamento dos Dados

O objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A análise de dados consiste em uma recombinação (YIN, 1987) das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

Segundo MERRIAM (1988, p.178), a análise de dados “é o processo de dar sentido aos dados [...] Isto envolve consolidar, reduzir e interpretar o que as pessoas dizem [...] É um sistema complexo que envolve um movimento de ir e vir [...] entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação”. O processo de coleta e análise dos dados é dinâmico, ocorrendo simultaneamente.

Foi utilizado o método da estatística descritiva, a qual tem como objetivo “a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados” (TOLEDO e OVALLE, 1995, p.15). A apresentação dos resultados obtidos estão dispostos em gráficos e coeficientes estatísticos.

Foi utilizado software MSOffice Excel para tratamento dos dados.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA OPERADORA - ESPELHO DE TELEFONIA

A Global Village Telecom - GVT é uma empresa - espelho prestadora de serviço de telecomunicações, que oferece serviços integrados de voz, dados, vídeo e internet. É formada por três grandes grupos internacionais de investimentos: Magnum Group (Europa) - 60%, IDB Group (Israel) - 28% e Merrill Lynch Group (EUA) - 12%.

Encontra-se em operação desde o dia 26 de novembro de 2000, na chamada região II, a qual cobre cerca de 30% do território nacional dentro do Plano de Outorgas da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Os Estados da denominada região II são: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Tocantins e Rondônia (Figura 4- ÁREA DE COBERTURA DA GVT – REGIÃO II) . Essa autorização de operação se deu mediante leilão realizado em 27 de agosto de 1999.

FIGURA 4- ÁREA DE COBERTURA DA GVT – REGIÃO II²⁵



FONTE: GVT (2002)

No ano de 2000 implantou sua rede em 24 cidades, tendo expandido os seus serviços no ano de 2001 para mais 30 cidades, totalizando a sua área de cobertura no total de 54 cidades. A empresa finalizou o ano de 2001 com aproximadamente 650 mil terminais telefônicos disponibilizados, antecipando as metas previstas para 2002. Atualmente conta com 955 mil²⁶ terminais telefônicos instalados em sua região de cobertura.

Em fevereiro de 2003 a ANATEL aprovou a autorização para a GVT prestar serviço de telefonia fixa comutado (STFC), nas modalidades Longa Distância Nacional e Longa Distância Internacional (LDN e LDI), a partir de sua área de atuação (Região II do Plano Geral de Outorgas/PGO), para o restante do território

²⁵ Cabe destacar alguns dados a respeito da caracterização da região II. A mesma tem alta densidade demográfica, estimada em 38 milhões de habitantes, representando 24% da população nacional. 33% de seus domicílios são pertencentes a classes A e B. Tem uma demanda reprimida de 1,2 milhões de pessoas em lista de espera, além da demanda por segunda linha , para serviços agregados e internet de alta velocidade. (GVT, 2001).

²⁶ Dado fornecido pela GVT em 06/09/2002.

nacional. Também foi autorizado a esta empresa operar a modalidade local do STFC na área de numeração 11, que corresponde à região metropolitana da capital São Paulo.

Cabe lembrar, que o modelo de telecomunicações está fortemente centrado em assimetrias regulatórias pró-entrantes, ou seja, as operadoras espelho não têm as mesmas obrigações que as concessionárias (ex-Teles), seja em termos de tarifas, metas de universalização ou no que se refere à adoção de novas tecnologias.

A GVT utiliza-se de duas tecnologias para atendimento de seus clientes, ambas 100% digital. A primeira é uma rede de fibra ótica e cabeamento de cobre, utilizada para áreas de maior concentração de pessoas, normalmente localizadas na região central das cidades (sistema a cabo). A segunda tecnologia é a WLL²⁷ - Wireless Local Loop-, a qual consiste na transmissão do telefone fixo sem fio, via radio frequência, com sinais emitidos a partir de uma Estação Rádio Base (ERB), localizada em local estratégico. Esse sistema, muitas vezes requer a instalação de equipamentos (rádio, antena, etc.) nas residências, os quais são fornecidos pela empresa na modalidade de comodato.

A operadora de telefonia espelho, tem como proposta de valor:

“oferecer soluções específicas para os diversos segmentos de mercado, objetivando diferenciar-se através das seguintes proposições de valor;

- estado-de-arte em produtos de voz, de dados e de internet;
- serviços de valor agregado;
- elevado nível de serviço ao consumidor” (GVT 2001)

Os serviços ofertados pela GVT estão focados em consumidores de classes A e B, pequenas, médias e grandes empresas.

O sistema de assinatura telefônica da GVT difere-se da sua concorrente regional (Brasil Telecom), pois ao contrário desta oferece a seus assinantes além do plano básico, pacotes de minutos, ou seja planos de preços segmentados por perfil

²⁷ A utilização da tecnologia WLL com exclusividade por parte das operadoras espelho, é uma vantagem competitiva temporária. O WLL é uma tecnologia recente que, por não necessitar de cabeamento, é ideal para locais de grande demanda e prazo curto de implantação. É uma tecnologia nova e bastante evoluída. A qualidade de voz que possibilita tem se mostrado superior à convencional.

de uso. Estes pacotes constituem-se na compra prévia dos minutos a serem utilizados pelos assinantes no mês. As franquias oferecidas são: plano 180, 550, 1100, 2500 e 5000. Essa franquia de minutos é referente à conversação local fixo-fixo. Os valores dos serviços são decrescentes de acordo com o plano adquirido. Já o plano básico não conta com franquia de minutos, ao contrário das concessionárias, ex-Teles.

Outro diferenciador dos serviços oferecidos pela GVT é a forma de tarifação das ligações locais adotadas pela mesma. Com processo semelhante ao adotado nas ligações interurbanas, suas ligações locais são cobradas por minuto, e não por pulsos²⁸. Paralelo a seu sistema de tarifação a GVT, tem um outro diferencial, sua conta telefônica, denominada “conta detalhada”²⁹ a qual possibilita a discriminação das ligações locais, com data, horário e duração, possibilitando o controle total das ligações efetuadas pelo terminal telefônico.

A diferenciação nos serviços oferecidos, permeia a empresa e é o foco de todos os seus processos. Dentro de sua proposta de valor em relação ao nível de serviço, a GVT se propõe a: fornecer alta qualidade no serviço ao cliente, garantia de qualidade, rápida instalação e reparo, e contas sem erros.

Também são oferecidos aos seus clientes uma gama de serviços diferenciais, denominados serviços adicionais, tais como:

- Secretária eletrônica³⁰- a qual possibilita o recebimento e a recuperação de mensagens, ou seja, a garantia que nenhuma ligação seja perdida;
- Super Secretária GVT-
- Conversa a 3- possibilita o diálogo com duas pessoas simultaneamente, além de poder fazer uma ligação para outro número telefônico;
- Siga-me- possibilita a programar o telefone para encaminhar as chamadas para outro terminal telefônico.
- Ligação simultânea- aviso sonoro do recebimento de outra ligação;

²⁸ A tarifação das ligações pelo sistema de pulsos encontra-se abordado no capítulo 5 deste trabalho.

²⁹ Serviço sujeito à cobrança.

³⁰ A oferta pelas operadoras ou pelas concessionárias, dos serviços de secretária eletrônica, possibilita além da satisfação do cliente, o aumento da taxa de completamento de chamadas e o incremento do tráfego eletrônico.

- Navega & Fala- possibilita o atendimento da ligação telefônica simultaneamente com a conexão da internet

As principais características da licença da GVT podem ser assim resumidas:

- status de duopólio até janeiro de 2002;
- licença de expansão nacional em 2002;
- sem obrigação de universalização; oportunidade de nichos;
- habilidade de agregação de serviços;
- Suas tarifas são liberadas.

O próximo capítulo 5, abordará os resultados da pesquisa através de representação estatística, bem como, a interpretação destes tendo como base o referencial teórico adotado na pesquisa.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Neste capítulo estarão demonstrados os resultados da pesquisa de campo e a análise dos dados obtidos. Para análise dos dados, como em qualquer processo prévio de investigação em ciências sociais, é recomendado que lhes seja dado algum tratamento com vistas a torná-los mais expressivos (TOLEDO e OVALLE, 1995, p.24). De acordo com estes autores, esta etapa, denominada de apuração ou sumarização, consiste em resumir os dados, através de sua contagem e agrupamento, bem como, é realizada a condensação e organização dos mesmos, possibilitando uma melhor análise e compreensão dos dados.

Os resultados serão apresentados através de representações visuais, em gráficos. Richardson (1989, p. 267) sugere que o resultado da investigação não fique somente em páginas de texto. "O volume de dados, em pesquisa, costuma ser considerável. Organizar e agrupar dados e informações em quadros, gráficos e tabelas é uma maneira de poder dispor dos mesmos e apresentá-los de modo mais funcional, claro e imediato".

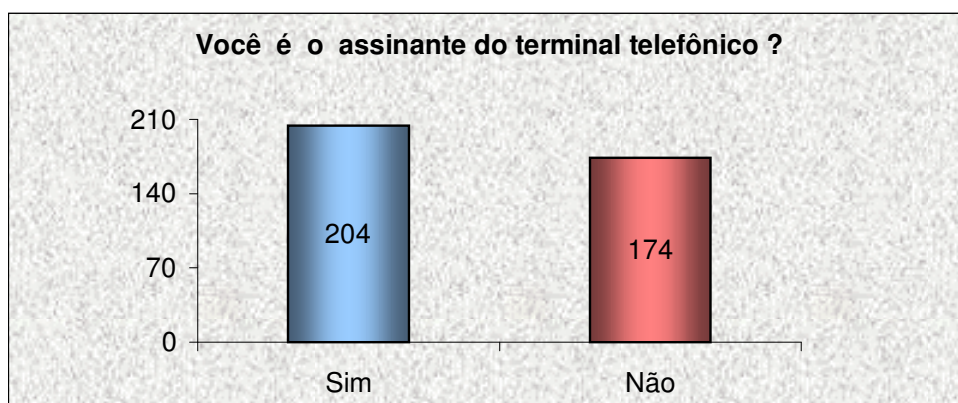
A análise dos resultados será feita de uma forma descritiva, baseada nos dados estatísticos, retirados da pesquisa de campo e em documentos disponibilizados ao pesquisador; a mesma estará disposta logo após cada gráficos.

Entretanto cabe ressaltar que, o produto final da análise da pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser encarado de forma provisória e aproximativa (MINAYO, 1994, p. 79). Esta afirmativa se baseia no fato de que as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e ser superadas por afirmações futuras.

5.1- APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

PERGUNTA 1: Você é o assinante do terminal telefônico?

GRÁFICO 6 : RESPOSTA DA PERGUNTA 1



Fonte: Dados primários

Com base nas respostas, pode-se verificar que 53,96% dos entrevistados, é formada pelos assinantes do terminal telefônico. Os demais respondentes, 46,03% apesar de não serem o assinante do terminal tratam-se das pessoas responsáveis pelo mesmo, ou seja, que influenciaram diretamente na escolha da GVT, enquanto operadora telefônica.

O objetivo dessa questão era o de assegurar que o entrevistado fosse o tomador de decisão, e desta forma, tivesse conhecimento das informações necessárias para responder as perguntas, minimizando a possibilidade do surgimento de situações de constrangimento de ambos os lados.

É necessário destacar que no ambiente familiar, assim como no empresarial, não é a família que compra o produto, e sim o tomador de decisão individual o faz (PORTER 1990). Entretanto o tomador de decisão não necessita ser necessariamente o indivíduo que paga pelo fornecimento do serviço³¹, como neste caso, o assinante do terminal telefônico.

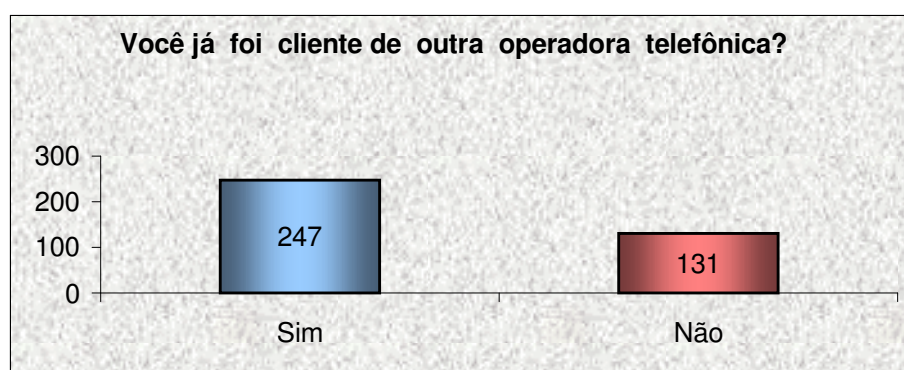
Por se tratarem de tomadores de decisão diferentes, estão discriminados na pesquisa, tendo em vista que “diferentes tomadores de decisão valorizam coisas

³¹ Neste trabalho adota-se a definição de KOTLER (1998, p. 412) para o qual “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente

diferentes em relação a um fornecedor, e empregarão sinais diferentes para avaliá-las” (PORTER 1990, p.130). Desta afirmação, decorre a necessidade real de identificá-los.

PERGUNTA 2- Você já foi cliente de outra operadora telefônica?

GRÁFICO 7: RESPOSTA DA PERGUNTA 2



Fonte: Dados primários

Com base nas respostas, pode-se verificar que pouco mais de 65,34% dos participantes da pesquisa já foram clientes de outra operadora telefônica. Este dado demonstra a possibilidade da existência de um parâmetro de referência com relação aos serviços de telefonia, dado ao fato do cliente possuir um padrão para comparação do mesmo.

Cabe destacar que esse padrão é na maioria das vezes de caráter subjetivo, mudando de indivíduo para indivíduo, podendo entretanto, haver consenso em determinado grupo ou segmento. Neste sentido PORTER (1990) ressalta que independente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre eles conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado.

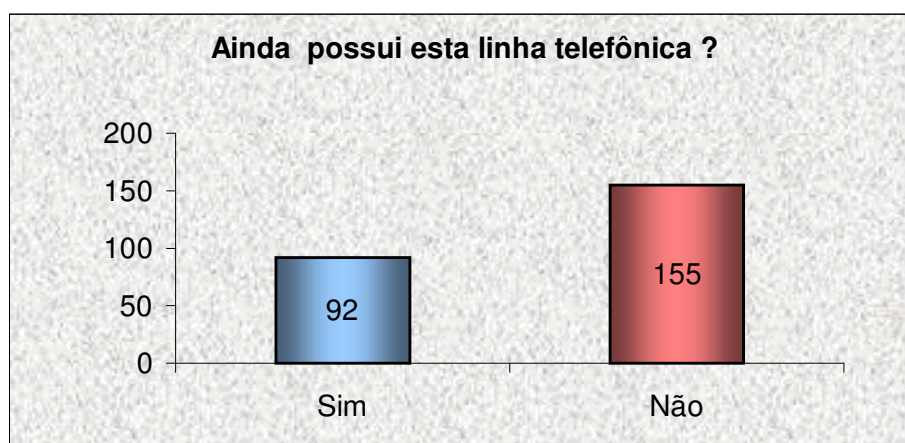
Também se verifica com estes dados o movimento de migração de clientes da operadora já existente no mercado (ex-tele), para a empresa - espelho. A conquista de novos clientes, que poderiam ser caracterizados como demanda reprimida, ou

seja, que não tinha cobertura de serviço de telefonia no local de moradia ficou em 34,65%.

Este movimento de migração pode ser interpretado, salientando novamente que um produto torna-se diferenciado em relação aos demais, quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem adquiri-lo de um determinado prestador de serviço, neste caso específico, em detrimento de outro prestador de serviço similar.

PERGUNTA 3- Ainda possui esta linha telefônica?

GRÁFICO 8: RESPOSTA DA PERGUNTA 3



Fonte: Dados primários

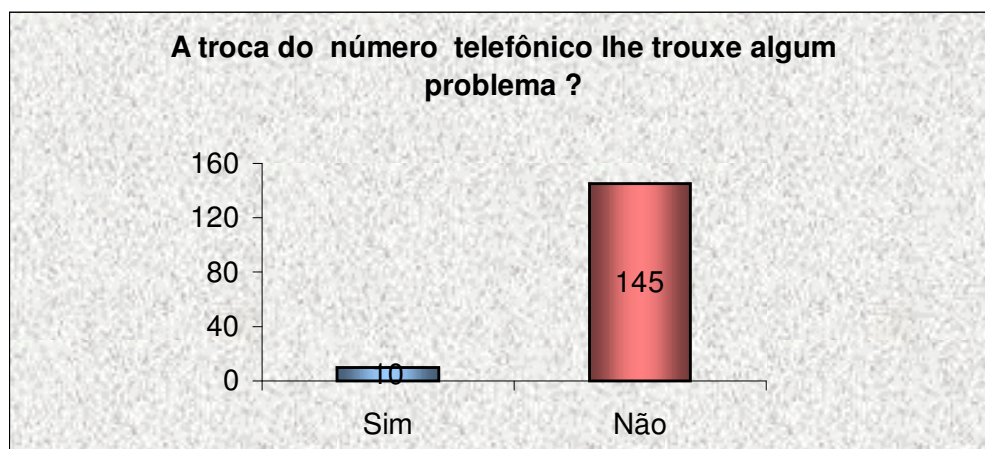
Do universo de 247 indivíduos que já foram clientes de outra empresa de telefone, 37,24% destes ainda mantém esta linha telefônica em suas residências, sendo que 62,75% não a possuem mais.

Esses 92 clientes que ainda mantêm o serviço da outra operadora, salvo algumas exceções, como por exemplo uma segunda linha para transmissão de dados entre outros, deriva-se da necessidade da existência de um padrão real para comparação, com vista a respaldar a sua escolha em relação ao serviço a ser escolhido.

Cabe destacar que o valor criado para o comprador deve ser percebido pelo mesmo, a fim de que seja compensado com um preço – prêmio, neste caso específico, por meio da fidelidade do cliente em relação à escolha da operadora.

PERGUNTA 4: A troca do número telefônico lhe trouxe algum problema?

GRÁFICO 9: RESPOSTA DA PERGUNTA 4



Fonte: Dados primários

Do universo de 155 clientes que trocaram o número de telefone advindo da migração para a operadora GVT, apenas 6% destes relataram terem tido algum tipo de problema neste sentido. Para um comprador o custo de um produto, inclui não somente o custo financeiro pago pelo mesmo, mas também o custo de conveniência ou tempo (PORTER 1990). O valor para o cliente é resultante, dentre outros, da minimização de qualquer tipo de custo implícito como frustração ou aborrecimento. Tendo este dado como referencia, verifica-se com estes dados que a troca do número do terminal telefônico, não afetou o juízo de valor aferido pelo cliente sobre a operadora GVT.

Estes dados obtidos também contrariam o que muitos pesquisadores do setor designam como barreiras de aceitação das empresas - espelhos, dado ao fato que o cliente não pode levar consigo o seu número telefônico, causando-lhe muitas vezes perdas com relação à divulgação, entre outras, o que não torna esta migração muito atrativa financeiramente.

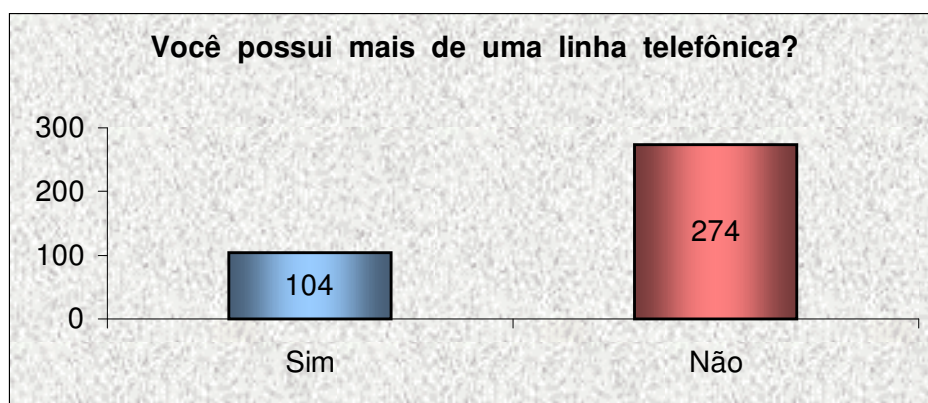
Para viabilizar essa portabilidade (a possibilidade do usuário de migrar para outra operadora e levar consigo o seu número de telefone), as operadoras devem uniformizar mais os seus planos de numeração, de modo que os usuários possam

migrar de operadora³². A não uniformização do plano de numeração permite as operadoras, amarrar os usuários de tal forma que a mudança de operadoras implica muitas vezes grandes custos de mudança de equipamentos, aprendizado e tempo. A adoção desta medida, entre outras, possibilitaria tornar o segmento de telefonia fixa mais competitivo.

Um dos prováveis fatores determinantes deste resultado pode ser o fato do universo da pesquisa ser restrito a clientes residenciais e este fenômeno ser observado com maior ênfase no âmbito corporativo.

PERGUNTA 5: Você possui mais de uma linha telefônica?

GRÁFICO 10: RESPOSTA DA PERGUNTA 5



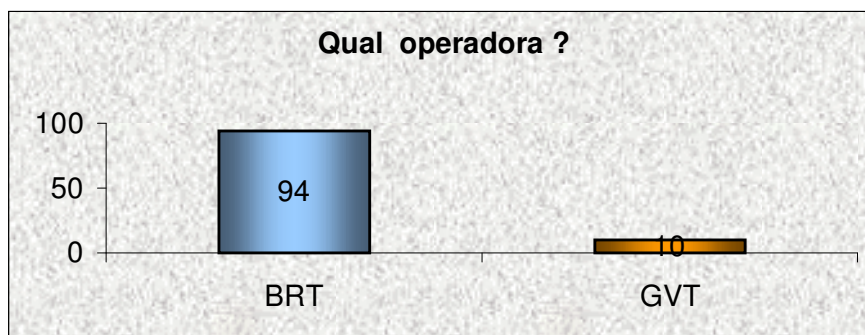
FONTE Dados primários

Observa-se com a resposta que 27,51% dos clientes entrevistados nesta pesquisa possui mais de um terminal telefônico em sua residência. Quando abordados em relação a qual operadora prestava esse serviço obteve-se os seguintes dados:

³² A uniformização do plano de numeração significa que o código de acesso de cada usuário deve ter uma determinada quantidade de dígitos, seja qual for a operadora. Os usuários também têm

PERGUNTA 6- Qual operadora?

GRÁFICO 11: RESPOSTA DA PERGUNTA 6



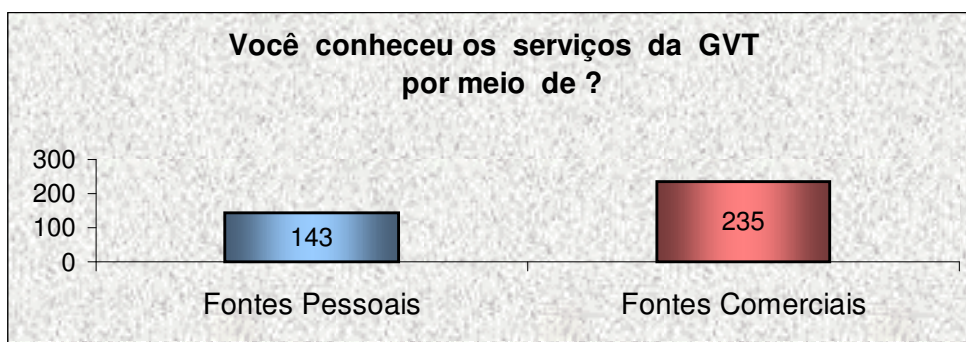
Fonte: Dados primários

O dado que 92 clientes abordados na pesquisa mantinham terminal telefônico de outra operadora, já era conhecido. A informação que se buscava obter com esta pergunta era de quantos dos entrevistados, após tornarem-se clientes da empresa - espelho GVT, haviam adquirido outro terminal telefônico, e destes, quantos haviam adquirido-o da mesma.

Desta forma, com estes dados é possível constatar que apenas 12 clientes adquiriram outro terminal telefônico após tornarem-se clientes da GVT, sendo que 10 clientes deste universo, ou seja, 83,33%, adquiriram este serviço da própria GVT. Este dado retrata que a empresa criou um valor para estes clientes, tendo em vista que estes pagaram o preço – prêmio para a mesma, ou seja, tornaram-se fieis a seus serviços.

PERGUNTA 7- Você conheceu os serviços da GVT por meio de?

GRÁFICO 12: RESPOSTA DA PERGUNTA 7



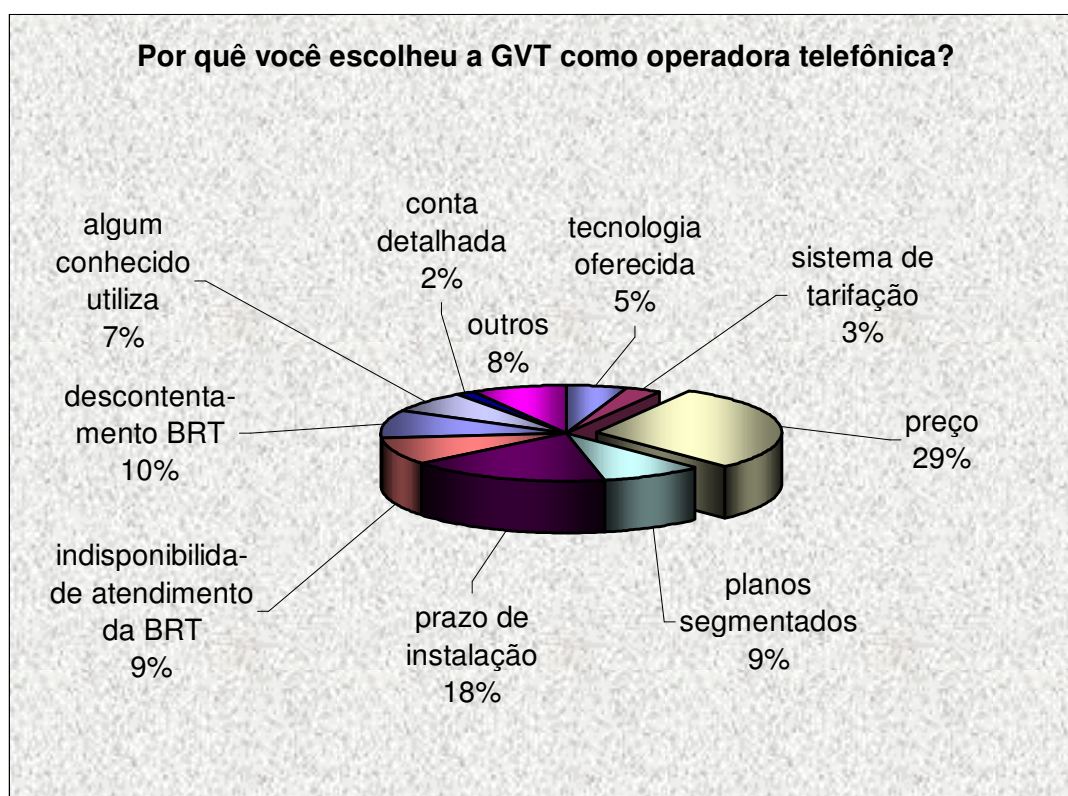
Fonte: Dados primários

Pode-se verificar com os dados coletados na pesquisa que 62% dos clientes conheceram e posteriormente adquiriram os serviços da empresa de telefonia - GVT tendo como meio de influência de compra os meios comerciais. As fontes pessoais representaram 38% do universo total pesquisado.

Este resultado também, corrobora as fontes comerciais, como principal meio de informações para a compra.

PERGUNTA 8- Por quê você escolheu a GVT como operadora telefônica?

GRÁFICO 13: RESPOSTA DA PERGUNTA 8



FONTE: Dados primários

Antes da análise descritiva dos dados estatísticos, faz-se importante destacar que as alternativas de resposta da questão em análise não foram lidas para o entrevistado. Foi considerado como resposta a primeira explanação do respondente muito embora, muitos destes tivessem adquirido os serviços por diversos motivos.

Quando isso aconteceu, o respondente teve que optar pelo mais importante, ou seja pelo principal.

Com relação às alternativas de resposta, algumas merecem destaque para melhor compreensão da forma como foram agrupadas, dentre elas:

- tecnologia oferecida: serviços disponibilizados pela operadora como siga-me, conversa a 3, navega & fala, turbonet;
- preço: concepção do preço ampliado para o consumidor a qual não se limita apenas ao valor pago pelo plano básico do serviço telefônico oferecido pela empresa (no sentido de ser mais barato), mas também, custos de tempo, energia e desgaste psicológico (KOTLER,1998); Para o cliente os custos de aquisição dos benefícios não estão somente relacionados com o preço, mas com todos os esforços realizados para se obter esses benefícios.
- sistema de tarifação: cobrança da ligação local por minuto;
- opção por planos segmentados ofertados: pacote de minutos oferecidos pela empresa de acordo com o perfil do usuário e tempo de uso;
- prazo de instalação do terminal telefônico: a empresa através do CEP (código de endereçamento postal) do cliente verifica no ato da solicitação à possibilidade do atendimento do serviço desejado, e sendo este positivo, informa com precisão o prazo de atendimento. Não existe fila de inscrição para o serviço, como no caso das ex-tele.
- por descontentamento com os serviços oferecidos pela outra operadora: quando o respondente relatou ter mudado de operadora por problemas, como qualidade do serviço, problemas relacionados a contas telefônicas, cobrança de taxa de mudança, entre outros;
- conta detalhada: devido à possibilidade de se ter a relação detalhada de todas as ligações locais, com número chamado, hora, tempo de duração e data;
- indisponibilidade de atendimento da BRT: demanda reprimida da operadora concorrente na área de atuação (região II);
- outros: qualquer outro motivo que não se enquadre dentro dos elencados.

Toda a escolha está baseada em um motivo desencadeador, ou seja, em uma necessidade. Esta necessidade passa a ser um motivo quando ela alcança determinado nível de intensidade. Portanto, um motivo³³ é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa agir (KOTLER).

Quando um indivíduo está motivado, ele encontra-se pronto para agir, neste caso específico, para comprar, adquirir um serviço. O modo como a pessoa motivada realmente vai agir está intimamente influenciada pela percepção³⁴ que a mesma tem da situação.

Entretanto a percepção varia de indivíduo para indivíduo e sofre influencia de estímulos físicos, relações destes estímulos com o ambiente, além de condições interiores da pessoa.

Desta forma, o motivo desencadeador da escolha da GVT enquanto operadora telefônica está baseado na percepção do cliente acerca do produto/serviço. E ainda, a diferenciação enquanto estratégia competitiva, necessita ser percebida pelo cliente no momento da compra para ser efetivada enquanto diferencial competitivo. Ou seja, ela precisa se tornar valor para o mesmo, a fim do mesmo pagar o preço-prêmio solicitado pela operadora.

De acordo com os dados obtidos, o principal motivo de escolha dos serviços da GVT, conforme pode ser observado no GRÁFICO 13: Resposta da pergunta 8, deriva-se da variável preço. Do total de 378 entrevistados, 29% ou seja, 112 usuários tiveram seu critério de compra baseado no “preço”.

O segundo motivador de aquisição foi o prazo para instalação do terminal telefônico com 18% (67) de escolha. Com base nos dados obtidos confirma-se, a estratégia adotada pela empresa, enquanto diferenciador de serviços, na medida em que o mesmo é percebido enquanto valor para o cliente no momento da compra do produto/serviço.

Em seguida, vem o descontentamento com os serviços da operadora concorrente (Brasil Telecom- BRT) com 10% (36).

³³ Existem várias teorias que buscam explicar a motivação humana dentre elas destacam-se: as teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

³⁴ A percepção “é o processo por meio do qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo” (KOTLER, 2000, P. 195).

Em quarto lugar, com 9% (34), ficou a indisponibilidade de cobertura da concorrente BRT, ou seja, a demanda reprimida, descoberta de atendimento, juntamente com a oferta de planos segmentados (pacotes de minutos).

A aquisição baseada na influência de terceiros, ficou em quinto lugar com 7% (37), legitimando desta forma, as fontes pessoais como meio de avaliação e legitimação de um produto/serviço.

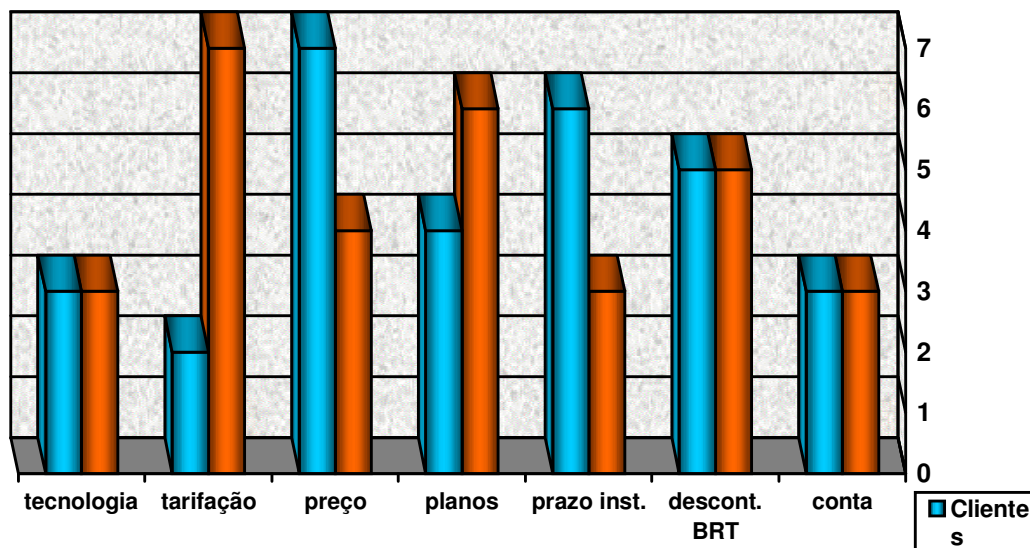
Entretanto, os principais diferenciadores dos serviços da GVT, como: tecnologia digital, sistema de tarifação por minuto, conta detalhada não obtiveram índice superior a 9% enquanto fator determinante, motivante da compra.

Cabe destacar, que a GVT dentro da sua estratégia de mercado em relação a preço para o segmento residencial (segmento foco desta pesquisa), não tem como proposta de valor ser a mais “barata” em relação ao preço praticado pela concorrente, mas sim, ofertar aos seus clientes a redução de custos no decorrer de sua cadeia de valores. Ou seja, reduzir custo de instalação, no que diz respeito a prazo, reduzir custo direto da utilização de seu produto (tarifação por minuto, navega e fala), entre outros.

Com base nos dados obtidos através da aplicação de questionário junto a GVT, no tocante a pergunta 7³⁵ do mesmo, foi elaborado um gráfico de correlação, com o intuito de verificar o grau de concordância entre a empresa e seus clientes em relação ao fator motivante, determinante da compra.

³⁵ Nesta pergunta o representante da empresa deveria numerar de forma crescente quais os principais fatores de motivação na visão do cliente residencial, no momento da compra de seus serviços.

GRÁFICO 14- CORRELAÇÃO DE FATORES DE MOTIVAÇÃO DE COMPRA ENTRE GVT E CLIENTES



FONTE: Dados primários

Antes da análise propriamente dita dos dados do gráfico 14, faz-se necessário à explanação, da forma como o mesmo foi confeccionado. No questionário aplicado junto às clientes foram trabalhadas 10 variáveis. Entretanto, no questionário aplicado junto a GVT, foram utilizadas apenas 8. Para a confecção deste gráfico, foram desconsideradas as variáveis: indisponibilidade de atendimento da BRT, algum conhecido utiliza o serviço e outros. Tendo desta forma, padronizado 7 variáveis para ambos os questionários, foi atribuída uma escala decrescente de no máximo 7, para o maior fator motivante, e 1 para o menor.

Observa-se no gráfico anterior, que o “sistema de tarifação” na visão da empresa, seria o principal diferenciador de seus serviços, fator este motivante de compra para o cliente. Já na visão do cliente, o “preço” seria o principal diferenciador dos serviços da GVT. Cabe destacar, que a variável preço, está diretamente relacionado com o sistema de tarifação, na medida em que é através deste sistema que se mensura a utilização do serviço, entre outros, contribuindo diretamente no preço final deste para o cliente. Desta forma, pode-se verificar que a estratégia de diferenciação utilizada pela empresa de tarifação por minuto é percebida pelo cliente no momento da aquisição do terminal telefônico, mesmo que de forma indireta.

Segundo PORTER (1990), os compradores não compreendem integralmente todas as maneiras utilizadas pelo fornecedor, para a redução de custos. Eles encontram dificuldade para avaliá-los com antecipação. A compreensão detalhada do modo como o produto afeta o custo ou o seu desempenho, em geral, exige uma ampla experiência de uso. Na visão da GVT o preço seria para seus clientes, o quarto fator motivante, em ordem crescente

Os planos segmentados na visão da GVT seriam para seus clientes, o segundo fator de motivação. Na visão de seus usuários foi o quarto motivo de compra. Entretanto, os planos de minutos, assim como, o sistema de tarifação por minuto, reflete diretamente na variável preço.

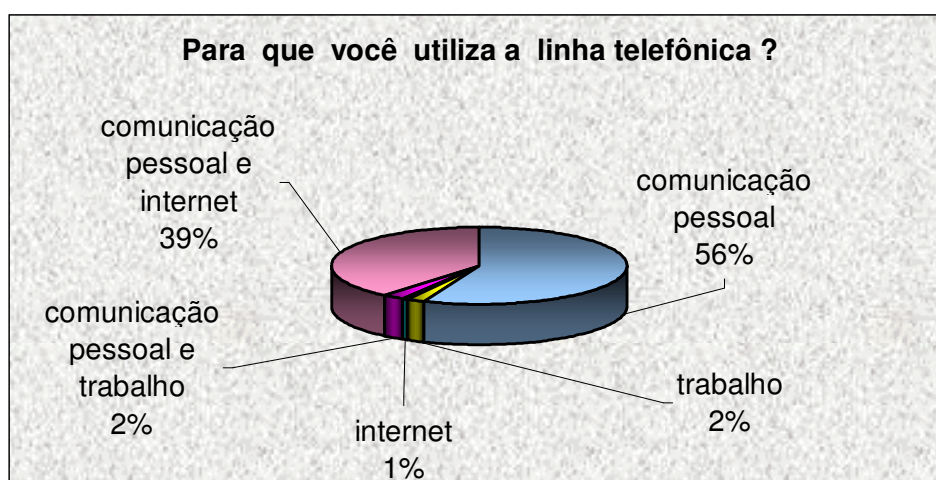
O descontentamento dos serviços oferecidos pela concorrente ficou na mesma posição para ambos; empresa e clientes, em terceiro lugar.

O prazo de instalação, segundo diferencial motivador na visão do cliente, para a empresa encontra-se em quinto lugar.

Observa-se desta forma, a existência de um alto grau de concordância entre a visão do cliente com relação ao motivo da compra, com a esperada pela empresa nas variáveis: tecnologia, descontentamento com a BRT e conta detalhada.

PERGUNTA 9- Para que você utiliza a linha telefônica?

GRÁFICO 15: RESPOSTA DA PERGUNTA 9

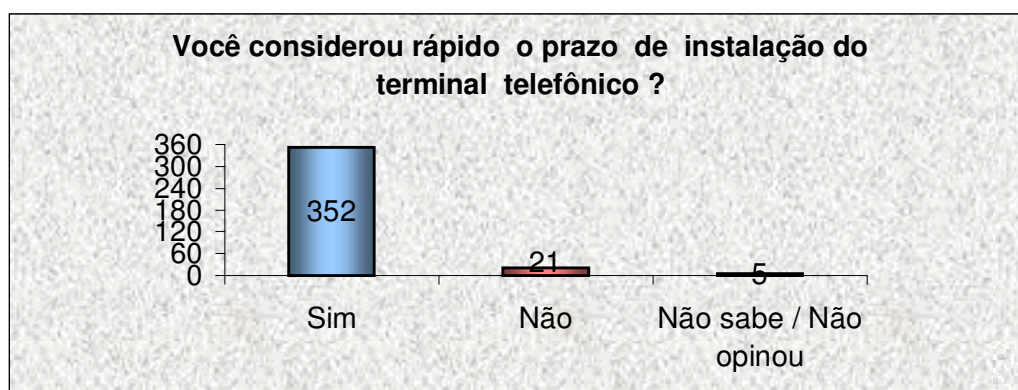


Fonte: Dados primários

Verifica-se com os dados obtidos que mais da metade da amostra pesquisada, 212 clientes (56%), utiliza exclusivamente o terminal telefônico para comunicação pessoal. Em relação a utilização do terminal telefônico para comunicação pessoal e internet está é feita por 147 clientes, representando 39% da amostra. Exclusivamente para internet o terminal telefônico é utilizado por apenas 37 clientes, ou seja, por 1% do total dos participantes da pesquisa.

PERGUNTA 10 – Você considerou rápido o prazo de instalação do terminal telefônico?

GRÁFICO 16: RESPOSTA DA PERGUNTA 10

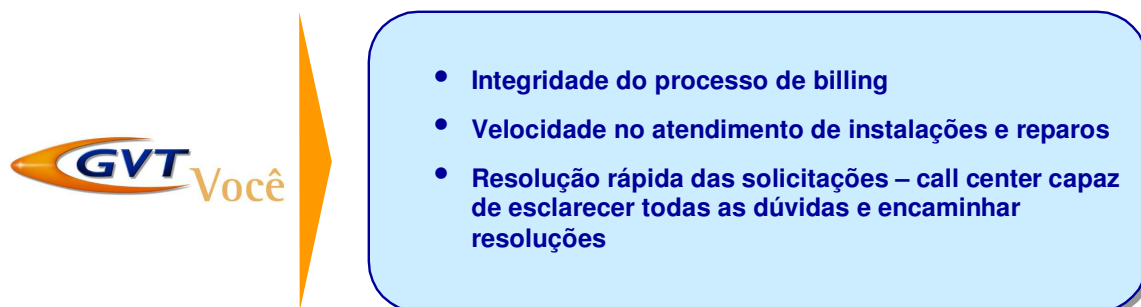


FONTE: Dados primários

Em se tratando da diferenciação em serviços, na qual o produto não pode ser facilmente diferenciado, por se intangível, o sucesso da estratégia competitiva pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviço são: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo. (KOTLER, 2000, p.314). A instalação refere-se ao “trabalho feito para tornar o produto operacional no local desejado” (KOTLER, 2000, p.314).

Dentro da proposta de valor aplicada ao segmento residencial no que se refere a serviços a GVT têm as seguintes propostas ilustradas na figura 4 a seguir:

FIGURA 5 - ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS DA GVT PARA CLIENTES RESIDENCIAIS



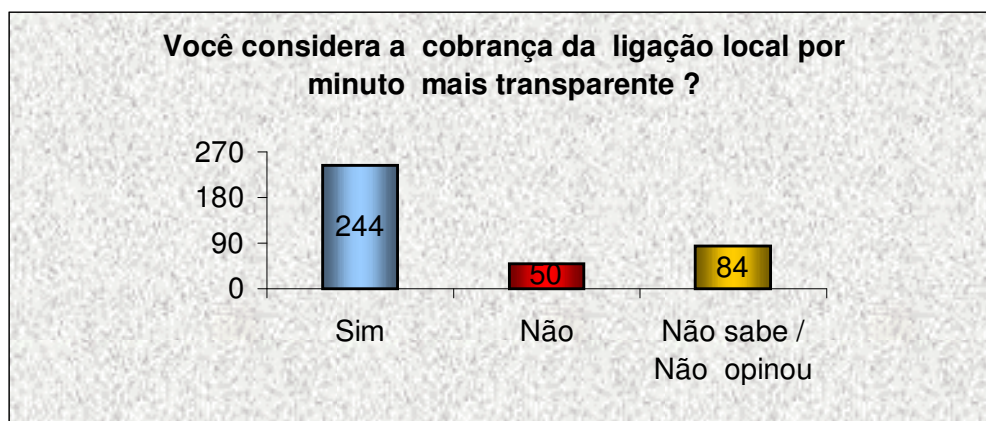
FONTE: GVT (2001)

Desta forma, verifica-se que dentro de sua proposta de valor, o prazo de instalação do terminal telefônico encontra-se presente enquanto diferenciador de serviços, acrescido da palavra “velocidade”. O próprio sistema que a GVT utiliza para informar ao cliente quanto à possibilidade do atendimento do serviço solicitado representa um diferenciador. Conforme já descrito anteriormente, este serviço é feito através da informação por parte do cliente do CEP (código de endereçamento postal) do local onde o mesmo deseja que o terminal telefônico seja instalado. Através desta informação a empresa verifica no ato da solicitação, à possibilidade do atendimento do serviço desejado, e sendo este positivo, informa com precisão o prazo de atendimento.

Dentre os participantes da pesquisa, 93% responderam que a instalação do terminal foi rápido, sendo que na maioria dos casos, segundo relato dos respondentes, o mesmo ocorreu antes mesmo do prazo previsto pela empresa. Do universo que respondeu que não considerou a instalação rápida, cerca de 5%, verificou-se que houve algum problema com o serviço terceirizado da empresa, visto que o serviço de instalação do terminal telefônico na residência do cliente não é executado pela GVT.

PERGUNTA 11 – Você considera a cobrança da ligação local por minuto mais transparente?

GRÁFICO 17: RESPOSTA DA PERGUNTA 11



FONTE: Dados primários

O sistema de tarifação de ligações locais da GVT é um de seus principais diferenciadores com relação ao seu concorrente a Brasil Telecom. Neste sistema de tarifação, como o próprio nome diz, as ligações são cobradas por minuto, não havendo fracionamento em relação ao mesmo. O mesmo permite ao cliente ter uma conta telefônica detalhada das chamadas locais efetuadas, com a duração, horário e destino exatos, possibilitando maior controle por parte do usuário e maior transparência do serviço cobrado.

No sistema de cobrança por pulso utilizado pelas concessionárias, o qual foi herdado do Sistema Telebrás, não é possível precisar para o usuário a quantidade de pulsos utilizados durante uma ligação, bem como, o tempo equivalente em minutos, visto que esta medição acontece de forma aleatória. Este sistema é conhecido por multimedição ou Método Karlsson. Basicamente a cobrança por pulsos acontece desta forma:

...assim que o destinatário da ligação tira o fone do gancho para atender, é cobrado o primeiro pulso na conta de quem realizou o telefonema. A medição é controlada por um relógio randômico (aleatório) que "pulsa" (daí o termo pulso) constantemente e pode dar início à contagem dos pulsos no primeiro, segundo, terceiro ou até quarto minuto (GVT, 2002) .

Desta forma, o pulso é uma corrente constante, uma onda com duração de quatro minutos. Neste sistema de tarifação a medição não é sincronizada com o atendimento, uma vez que a chamada pode ser atendida em qualquer momento, ou seja, no 1º, 2º ou 3º minuto. Cabe destacar que pesquisas efetuadas acerca do sistema de cobrança por pulso relatam que em 75% das ligações, a contagem acontece a partir do terceiro minuto, ou seja, só resta um minuto para o usuário falar. Concluído o primeiro ciclo aleatório desse relógio, começa a ser computado o segundo pulso (TELECOM NEGÓCIOS, 2002, p. 22).

A regulamentação vigente do sistema de telecomunicações determina que as concessionárias utilizem como meio de tarifação a multimedição, ou seja, a contagem por pulsos nas chamadas locais. Segundo a ANATEL isso se deve ao fato de que no momento da privatização do sistema de telecomunicações era impossível exigir das concessionárias a adoção de uma plataforma de bilhetagem, pois a rede não era totalmente digital. Dados recentemente divulgados pela assessoria de imprensa da agência relatam que 99% da infra-estrutura de rede no Brasil, já é digital.

A GVT buscando, entre outras, esta diferenciação no sistema de tarifação em relação a sua concorrente direta (Região II), já iniciou suas atividades de operação com a tecnologia digital. Isso se confirma na entrevista realizada com um dos diretores

Todas as ações da GVT são focadas em diferenciais que podemos promover em relação aos concorrentes. Desde a estrutura de rede, passando pela concepção de nossos produtos e terminando no atendimento que prestamos.

A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. A mesma também possui um poder equalizador, podendo acabar a vantagem competitiva de empresas fortemente fortificadas no mercado, na medida em que possibilita à outra a tomada de dianteira (PORTER, 1990). Todavia a tecnologia afeta a vantagem competitiva na medida em que tiver um papel significativo na determinação do custo, ou na diferenciação do produto, como no caso específico aqui analisado, da GVT. A tecnologia afetará a diferenciação caso influencie nos condutores de singularidade da empresa.

Desta forma, uma empresa pode utilizar-se da tecnologia disponível para seu ramo de negócios para "...alterar os condutores de uma maneira que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um condutor particular" (PORTER, 1990, p. 158). Esta citação ilustra a utilização do sistema de tarifação da ligação local por minuto pela GVT, como um condutor de singularidade da mesma.

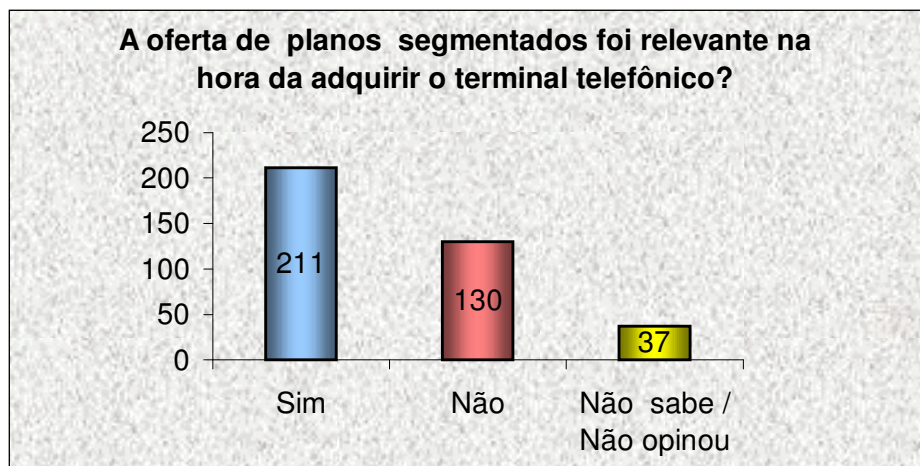
Entretanto cabe salientar que a tecnologia não se constitui em uma barreira à entrada de novos concorrentes no mercado, porque não existe mais em telecomunicações baixa tecnologia, na medida em que a todo o momento estão sendo disponibilizadas inovações para o setor, e o processo de evolução e difusão tecnológica é muito rápido. Desta forma, a tecnologia não se constitui em um impedimento, mas em uma necessidade que as empresas tem para se posicionarem no mercado. A empresa que disponibilizar de melhor aparato tecnológico, tem maiores chances de sucesso, ao contrário da que não tiver preparo tecnológico, a qual não conseguirá se posicionar (SHIMA, 1999).

Com base nos dados apresentados no Gráfico 17, pode-se constatar que 64,55% dos respondentes consideram a cobrança da ligação local por minuto mais transparente, ou seja a singularidade da empresa na oferta deste serviço é percebida por esses clientes. A singularidade só resulta em diferenciação se a mesma for considerada pelo cliente/comprador como valor (PORTER 1990, p.121).

Entretanto, o número de entrevistados que responderam que não sabem / não opinaram corresponde a 22,22%. Este número é representativo no universo pesquisado pois estes indivíduos desconhecem o sistema de tarifação, ou seja, não o reconhecem enquanto um diferenciador dos serviços ofertados pela GVT. Dentre os participantes da pesquisa 50 usuários - 13,22% não consideram a tarifação por minuto mais transparente. Justificam sua resposta no fato de que o minuto não é fracionado.

PERGUNTA 12- A oferta de planos segmentados foi relevante na hora de adquirir o terminal telefônico?

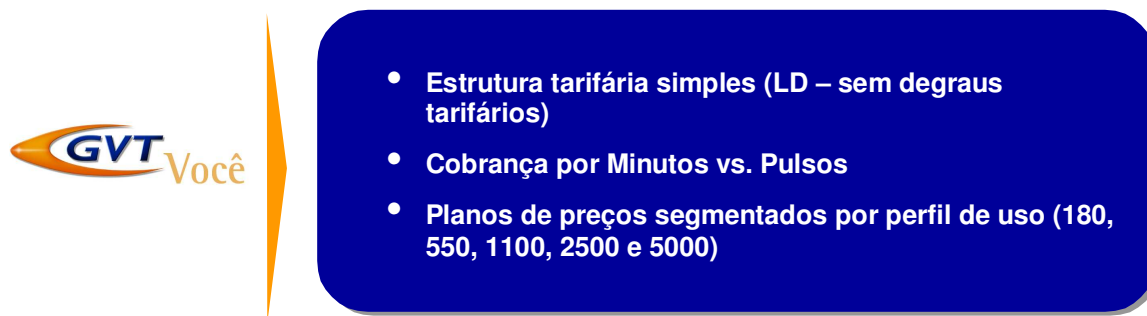
GRÁFICO 18: RESPOSTA DA PERGUNTA 12



FONTE: Dados primários

Dentro da sua proposta de valor relacionada a preço, no que se refere ao segmento residencial a GVT oferece planos de preços segmentados, baseados em uso. Estes planos constituem-se na compra prévia de minutos a serem utilizados nas chamadas locais (fixo-fixo). O desconto em relação ao valor cobrado pelo minuto é progressivo ao plano de minutos adquiridos. Ou seja, quanto maior o número de minutos do pacote, menor será o valor a ser pago pelo cliente. A figura a seguir ilustra a estratégia de preços da GVT em relação a seus clientes residenciais:

FIGURA 6 - ESTRATÉGIA DE PREÇOS DA GVT PARA CLIENTES RESIDENCIAIS



FONTE: GVT

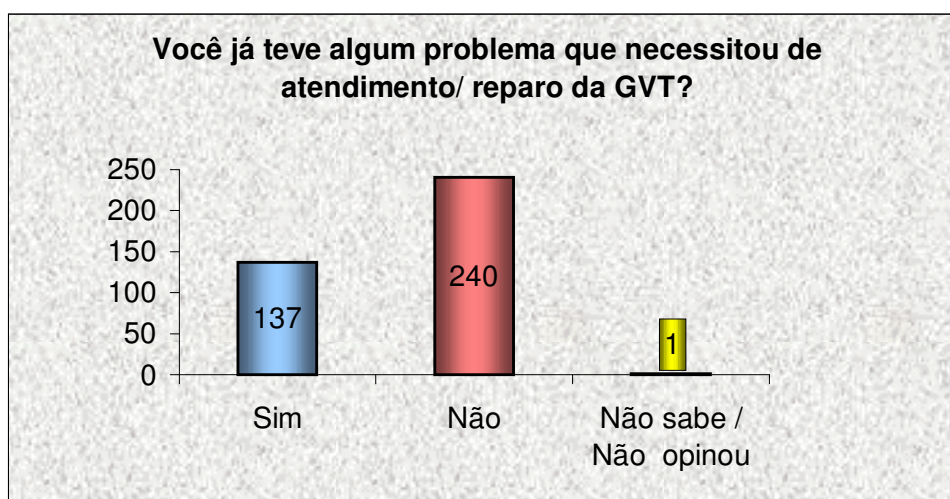
Do universo entrevistado 56% consideram o plano de minutos como um diferenciador dos serviços oferecidos pela GVT, tendo em vista, considerá-lo como

uma singularidade da empresa. Cabe lembrar que enquanto fator motivante da escolha da empresa como operadora, os planos de minutos, representaram somente 9%. Entretanto 44,17% (somados os percentuais dos “não e dos não sabem/não responderam”) dos respondentes não consideram relevante a oferta deste serviço. Grande parcela destes, desconhecem a própria existência deste diferenciador.

Analizada esta estratégia sob a ótica da redução de custos, qualquer atividade que a empresa possa fazer para reduzir o custo de seus serviços, representa uma boa oportunidade para a diferenciação. E sendo esta redução de custo nas atividades de valor para o comprador, maior será sua efetividade enquanto diferenciador (PORTER, 1990, p.125). Entretanto, cabe destacar que a redução de custo está intimamente ligada na compreensão da empresa de como o comprador utiliza o seu produto, e de como suas atividades afetam o custo deste. No caso dos planos segmentados ainda há significativa parcela de clientes que necessitam ter suas necessidades compreendidas, para que os serviços ofertados correspondam aos seus anseios, ou seja, a sua cadeia de valor.

PERGUNTA 13- Você já teve algum problema que necessitou de atendimento/reparo por parte da GVT?

GRÁFICO 19: RESPOSTA DA PERGUNTA 13



FONTE: Dados Primários

Conforme pode ser observado na figura 4 - Estratégia de serviços da GVT para clientes residenciais, a empresa abordada na pesquisa tem como uma de suas

propostas de diferenciação nos serviços ofertados a seus clientes “a velocidade no atendimento de instalações e reparo”.

Por “atendimento ao cliente” entende-se que, “o mesmo consiste no grau de rapidez, cortesia e facilidade de se fazer manutenção preventiva ou reparos, quando necessários, que a empresa produtora do bem ou prestadora do serviço é capaz de proporcionar aos seus clientes” (Garvin ,1992).

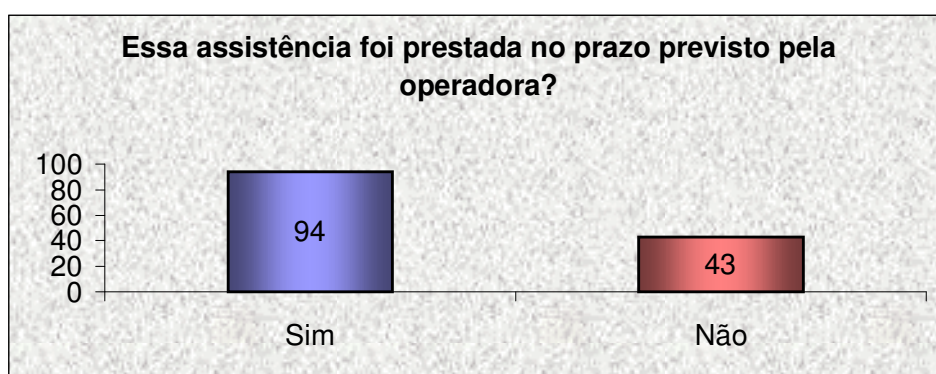
A expressão manutenção e reparo “descreve o programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter os produtos comprados em boas condições de funcionamento” (KOTLER, 2000, p. 316).

Do universo de 378 clientes da empresa espelho de telefonia fixa abordada na pesquisa, constatou-se que 137 usuários, ou seja, 36% tiveram algum tipo de problema que necessitou de atendimento, manutenção e reparo por parte da operadora. Neste percentual de solicitações de atendimento estão incluídos desde solicitações de informações ao call center (CRC- central de relacionamento com o cliente/ Portal GVT) para informações e esclarecimentos de dúvidas sobre os serviços ofertados pela empresa, até serviços de manutenção da rede.

No que diz respeito à velocidade do atendimento solicitado pelo cliente a empresa, ou seja se a assistência foi prestada no prazo previsto pela operadora constatou-se que:

PERGUNTA 14- Essa assistência foi prestada no prazo previsto pela operadora?

GRÁFICO 20: RESPOSTA DA PERGUNTA 14



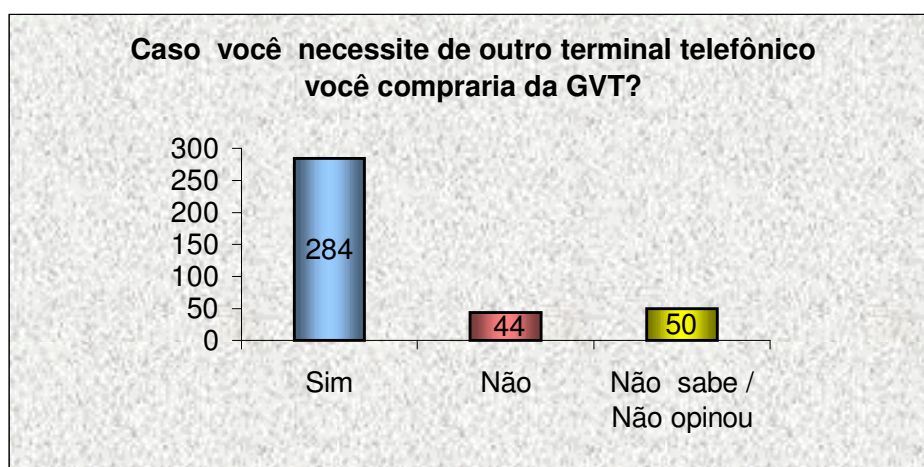
FONTE: Dados primários

Tendo como base os dados acima representados, observa-se que dos 137 clientes que necessitaram de atendimento, manutenção e reparo por parte da GVT, 94 destes relataram terem sido atendidos, tendo desta forma suas respectivas solicitações sanadas, perfazendo uma porcentagem de 69% do total dos solicitantes.

Entretanto, cabe destacar que 31% destes clientes apesar de terem tido suas solicitações atendidas, estas não ocorreram com a “velocidade” proposta pela empresa, ou seja, o atendimento extrapolou o prazo previsto pela operadora.

PERGUNTA 15-Caso você necessite de outro terminal telefônico você compraria da GVT?

GRÁFICO 21: RESPOSTA DA PERGUNTA 15



FONTE: Dados primários

Uma empresa no ramo da prestação de serviços pode obter diferenciação ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior ao da concorrência, e portanto superar as expectativas de seu cliente. As expectativas de seus clientes são formadas pelas experiências anteriores relacionada ao serviço, pelas influências pessoais e pela propaganda.

Os clientes após terem recebido o serviço, confrontam o serviço percebido, com o serviço esperado. Caso o serviço percebido não corresponde as suas expectativas em relação ao serviço esperado os clientes perderão o interesse pelo

fornecedor do serviço. De acordo com BARBERA e MAZURSKY³⁶ apud KOTLER (2000, p. 205) “a satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto”. E ainda, caso o desempenho do produto/serviço não alcance totalmente as expectativas o cliente fica *desapontado*, se alcançar suas expectativas, ele fica *satisfeito*, e se exceder às expectativas ele fica *encantado*. Ou seja, se o serviço percebido superar as expectativas do serviço esperado, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. São estes sentimentos que definem se um cliente voltará a comprar ou não o produto da empresa. “As expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços” (KOTLER, 2000, p.460). A probabilidade de satisfação e da intenção de recompra, por parte do cliente, depende diretamente do serviço prestado atender ou não a sua expectativa de valor, a respeito do mesmo.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa 75% dos clientes relataram que caso necessitassem de outro terminal telefônico comprariam novamente da GVT. Este percentual demonstra o índice de satisfação dos clientes da operadora frente aos serviços ofertados pela mesma. O percentual de clientes que não recorreria novamente aos serviços da GVT ficou em 12% .

No que diz respeito aos participantes que responderam “não sabe/não opinou”, 50 - 13%, cabe destacar que o principal motivo desencadeador desta resposta, deve-se ao fato de serem clientes novos da operadora e ainda não possuírem elementos suficientes para julgar a empresa em questão.

³⁶ Priscila A La Barbera e David Mazursky. A longitudinal assessment of consumer satisfaction/ dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process, Journal of Marketing Research, nov. 1983, p. 393-404.

CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Em relação ao estudo de caso desenvolvido com os clientes da operadora - espelho de telefonia fixa Global Village Telecom – GVT, foi feita uma análise profunda sobre a estratégia de diferenciação adotada pela empresa pesquisada, levando em consideração as regulamentações do setor de telecomunicações no Brasil, o que proporcionou condições para chegar a conclusões que puderam atender aos objetivos específicos e ao objetivo geral, a observar a validação e relevância para a Engenharia de Produção e a estabelecer sugestões para novos estudos em torno deste assunto, conforme abaixo:

6.1 REFERENTES AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- abordar um referencial teórico – analítico, segundo modelo de PORTER;

Para o cumprimento deste objetivo, no capítulo 2, deste estudo, foi elaborada uma revisão da literatura sobre a estratégia competitiva na visão de PORTER, iniciando esta revisão pelas cinco forças competitivas, o posicionamento estratégico das empresas, as estratégias competitivas genéricas e finalizando o capítulo com a cadeia de valores. Esta revisão proporcionou uma melhor compreensão e conhecimento acerca da estratégia competitiva na visão de PORTER e para a identificação da estratégia de mercado adotada pela empresa pesquisada.

- caracterizar o processo de reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, bem como, os resultados do setor pós – privatização;

Este segundo o objetivo foi cumprido no Capítulo 3 deste estudo, por meio de um resgate histórico do Sistema de Telecomunicações no Brasil, até o período de privatização, com abertura de mercado e o surgimento da empresas – espelho de telefonia no Brasil. Este resgate histórico foi indispensável para o conhecimento das regulamentações referentes ao novo modelo de telecomunicações no país, no que diz respeito às diferenças contratuais entre concessionárias e autorizadas para prestação do Serviço Telefônico Fixo Comutado.

- elaborar instrumento de pesquisa específico, para coleta dos dados necessários;
- identificar e analisar o posicionamento estratégico da empresa Global Village Telecom - GVT, tendo como referência as três estratégias genéricas;

Com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos no Capítulo 4 deste trabalho inicialmente foi descrita a metodologia de pesquisa adotada para a realização deste estudo de caso, bem como, a descrição do referencial teórico utilizado para a elaboração do instrumental de coleta de dados utilizados, assim como, o método de coleta dos dados.

Ainda neste mesmo capítulo, foi elaborada uma caracterização da empresa de telefonia fixa Global Village Telecom- GVT, com vistas a identificar posicionamento estratégico de mercado adotado pela empresa.

6.2 REFERENTE AO OBJETIVO GERAL

Neste trabalho, conforme destacado na introdução, capítulo 1, objetivou-se de forma geral verificar se as estratégias de mercado da empresa pesquisada, a qual tem como ponto central à diferenciação, é devidamente percebida pelo cliente no momento da escolha da operadora, bem como, no decorrer da utilização de seus produtos e serviços.

Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, visando aprofundar o conhecimento acerca da estratégia de mercado da empresa abordada, em relação ao segmento de mercado residencial. Paralelamente, foi desenvolvida uma pesquisa juntamente com os clientes desta empresa, para verificar a percepção do cliente frente a estes diferenciais, enquanto fator motivante de compra, bem como, no decorrer da utilização do serviço, com vistas a atingir o objetivo geral deste trabalho.

Com a pesquisa realizada, resultado de 378 entrevistas realizadas com os clientes da operadora - espelho de telefonia fixa- GVT no município de Florianópolis, conclui-se que, em relação à diferenciação proposta na estratégia de serviços para clientes residenciais pela GVT, a mesma é percebida pelos clientes, com maior

ênfase, no decorrer da utilização do serviço. Isto derivá-se essencialmente da intangibilidade por natureza do serviço, a qual impossibilita avaliação prévia do mesmo pelo cliente. Com a pesquisa pode-se constatar que:

- Com referencia ao prazo de instalação do terminal telefônico, verifica-se com a realização desta pesquisa, um alto grau de percepção (93%) deste diferencial competitivo por parte do usuário do serviço, principalmente no decorrer da utilização do serviço. No ato da compra este diferencial competitivo da empresa, também é percebido pelos seus clientes na medida em que é o segundo fator motivante da aquisição dos serviços da GVT com 18%.

- No que se refere ao atendimento, manutenção e reparo, esta porcentagem (69%) não se apresenta tão alta quanto o prazo de instalação. Entretanto, verifica-se boa percepção do cliente, em relação ao diferencial competitivo proposto pela operadora no decorrer da utilização do serviço.

Em relação à estratégia de preços da empresa para os clientes residenciais, o que se verificou com esta pesquisa foi que:

- O preço para os clientes é o principal fator motivante de compra (29%), seguido de prazo de instalação (18%), descontentamento com a outra operadora-BRT (10%) e planos segmentados (9%). Dificilmente o cliente separa o preço, da qualidade do serviço, ao decidir pela compra de um pacote de serviço. Ele o adquire baseado na somatória do que lhe entregará maior valor.

Desta forma, concluiu-se com os dados obtidos, que os clientes percebem no momento da compra, os diferenciais competitivos da GVT, na medida em que os mesmos pagam o preço –prêmio solicitado pela empresa em relação à diferenciação de seus serviços.

A singularidade dos serviços da GVT, tendo em vista a tecnologia adotada na prestação dos serviços é percebida pelos clientes da operadora no momento da compra, embutida na variável preço, tendo em vista o sistema de tarifação por minuto e a tecnologia propriamente dita, os quais compõem a cadeia de valor da empresa.

Cabe destacar que, a evolução tecnológica tornou-se fundamental no processo produtivo, ao garantir a qualidade intrínseca do produto ou serviço. O domínio tecnológico, no entanto, tende a equiparar os concorrentes, que,

literalmente, podem oferecer produtos e serviços com a mesma qualidade intrínseca. Desta forma, a tecnologia não se constitui em um impedimento, mas em uma necessidade que as empresas tem para se posicionarem no mercado, e ainda em uma diferenciação temporária.

Em relação ao sistema de tarifação por minuto adotado pela GVT para as ligações locais, conclui-se que este é percebido com maior ênfase no decorrer da utilização do serviço, com 64,55%. Destaca-se que 22,22% dos entrevistados não souberam opinar acerca do diferenciador da empresa, devido a não terem no momento da coleta dos dados, bases sólidas para opinarem sobre o diferenciador da empresa.

Os planos de preços segmentados, foram considerados como condutor de singularidade dos serviços da GVT por 56% de seus clientes no decorrer da utilização dos serviços. Identificou-se com essa pesquisa que 44,17% dos clientes da GVT não compreendem o funcionamento dos planos, sendo que alguns desconhecem esse diferenciador dos serviços da GVT.

Com a realização desta pesquisa também se constatou que com relação à concorrência no serviço de telefonia fixa, para o segmento de mercado residencial, as novas entrantes que deverão atuar no mercado no ano 2003, deverão direcionar seus esforços no sentido de suprirem as necessidades das camadas mais rentáveis, A e B (serviços de valor agregado, banda larga). A exemplo do mercado corporativo, as estratégias deverão estar baseadas na inovação e tecnologia, tendo em vista, que a qualidade nos serviços é um fator intrínseco ao negócio, porque passou a se uma obrigatoriedade. O preço, dependerá diretamente do tipo de serviço a ser oferecido, do segmento em que a operadora atuará, do tamanho da planta e da forma em que se queira atuar promovendo links para outros serviços.

6.3- SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Com intuito de contribuir para que o conhecimento neste campo seja aprofundado e atue de forma a promover avanços, algumas sugestões são apresentadas para futuros trabalhos:

Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados (questionário), outros dados poderiam ser acrescentados no mesmo, como nível de renda, grau de

instrução, com vista aprofundar o conhecimento acerca do sujeito pesquisado, como também cruzar estas informações.

Também poderia se utilizar mais de um tipo de abordagem na pesquisa, fazendo uso da pesquisa quantitativa e qualitativa, o que possibilitaria num maior aprofundamento do tema ora pesquisado.

Em relação à amostra esta poderia ser ampliada, tendo em vista o número de Estados e municípios atendidos pela operadora (percepção do cliente em várias áreas geográficas), o que viria a contribuir para um estudo mais aprofundado acerca do objetivo proposto (valores culturais, sociais, econômicos).

REFERÊNCIAS

ANATEL. Brasil : a nova era das telecomunicações. Edição Especial. Brasília, 1998. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2002.

ANATEL. Resolução nº 30 de 29 de junho de 1998. Aprova o plano geral de metas para qualidade para o serviço telefônico fixo comutado. Brasília, 1998. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2002.

ANATEL. PASTE – Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal. Brasília, 2000. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2002.

ANDRADE, Rosiene Rosália. A Reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil: uma análise da regulação sob a ótica da teoria do agente principal. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC. 2000.

BECKER, Howard S. Método de pesquisa em ciências sociais. Tradução por Estevão e Renato Ahuiar. 3ª.edição. São Paulo, HURITEC, 1997.

BETHLEM, Agrícola de Souza. Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1998.

CAMARGO. C. Celso Brasil. Apostila Disciplina Técnicas de Análise do Comportamento do Consumidor. LABPLAN/CTC/UFSC, Florianópolis, 2001.

CONSUMIDOR MODERNO. A evolução do consumidor moderno. Ano 7, edição nº 50, outubro de 2001.

DILMAN DON A . Mail and telephone surveys. The total design method. 1978.

FERRAZ, João Carlos et.al., Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

FREITAS, Henrique, et.al., O método de pesquisa survey. Revista de Administração de Empresas- USP. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.

GARRIDO, Paulo Otolini. Uma alternativa de gestão para a competitividade empresarial no setor elétrico brasileiro: estratégias para a promoção do desenvolvimento humano e tecnológico e geração de trabalho e renda. Dissertação de Mestrado em engenharia de produção econômica. UFSC, 1999.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente. São Paulo, Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 1997.

GUIMARÃES, Carmem. O posicionamento estratégico da Brasil Telecom: O caso da TELEPAR. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Economia. UFSC. 2001.

KAZMIER, L. J. Estatística aplicada a economia e administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

KON, Anita. Economia industrial. São Paulo, Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Edição novo milênio. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 2^a edição. São Paulo, Atlas, 1991.

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa qualitativa em educação: abordagens. São Paulo, EPU, 1986.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco, Jossey -Bass, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 2^o ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 2^a ed. São Paulo, Atlas, 1994.

Ministério das Comunicações. Diretrizes gerais para a abertura do mercado de telecomunicações Brasília, 1997. Disponível em <<http://www.mc.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2002.

NATHAN, Gad. Telesurvey Methodologies for household surveys– a review and some thoughts for the future. Jerusalem, Israel, 2001. Disponível em <<http://pluto.mscc.huji.ac.il/~gad/telesurvey6.doc>>. Acesso em: 23 outubro 2002.

NOGUEIRA, Alexandre Studart. O padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC. 1998.

PASTORIZA, Florinda A. Privatização na indústria de telecomunicações: antecedentes e lições para o caso brasileiro. Textos para discussão nº 43, BNDES, Rio de Janeiro, julho 1996.

PEREIRA, Júlio César R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais. São Paulo, Edusp, 1999.

PIRES, J.C.L. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. Revista BNDES, nº 11, julho de 1999. . Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 setembro 2002.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1990 .

PORTER, Michael E. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social, Métodos e Técnicas . São Paulo, Atlas, 1989.

ROGERS, Theresa F. (1976), "Interviews by Telephone and in Person: Quality of Responses and Field Performance," Public Opinion Quarterly. Disponível em <<http://www-marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/surveys.pdf>>. Acesso em: 20 outubro 2002.

SHIMA, WT e De NEGRI. A história da Telepar: progresso técnico estratégias e mudanças organizacionais. Anais do II Congresso Brasileiro de História Econômica/ IV Conferência Internacional de Histórias de Empresas. Curitiba, 1999.

SILVA, Luiz França. Competências essenciais para a designação de gerentes nas alianças estratégicas: um estudo de caso no setor elétrico brasileiro. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC. 2001.

SOUZA, José Paulo de. As estratégias competitivas da indústria brasileira de carne: a ótica do distribuidor. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC. 1999.

TELECOM NEGÓCIOS. O dilema da cobrança .Ano 3, edição 15, outubro de 2002

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. Estatística básica. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1995.

THE LANDMARK DICTIONARY. Editora Moderna, São Paulo, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987

YIN, Roberto K. Case Study research: design and methods. 7. ed.. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.

YIN, Robert K. Applications of case study reserch. Applied Socil Research Methods Series- Volume 34. Newbury Park/ EUA. SAGE Publications, 1993.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A GVT



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA NA GLOBAL VILLAGE TELECOM – GVT

NOME:

ENDEREÇO:

TELEFONE:

RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:

CARGO/FUNÇÃO:

DATA DA ENTREVISTA:

- 1) Segundo o modelo de Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Sob esta perspectiva, em qual delas se baseia a estratégia de mercado da GVT?
- 2) Na visão da GVT o que se caracteriza como:
 - Uma vantagem competitiva baseada em custo?
 - Uma vantagem competitiva baseada na diferenciação?
- 3) No que os serviços oferecidos pela GVT se diferenciam dos ofertados pelas empresas concorrentes no que se refere a:
 - clientes residenciais?
 - clientes corporativos?
- 4) Como é feito o monitoramento por parte da GVT para avaliar a percepção dos clientes frente às estratégias de mercado adotadas?
- 5) Para que segmento de mercado, está direcionada a estratégia competitiva da GVT?
- 6) A GVT como empresa espelho não tem como meta à universalização dos serviços. Nesta perspectiva, atender as camadas denominadas C e D da população estão dentro dos objetivos da empresa?
- 7) Dentre os itens a seguir, numerando-os de forma crescente, quais a GVT considera que sejam os principais fatores de motivação para o cliente (residencial) no momento da compra de seus serviços?
 - () tecnologia oferecida
 - () sistema de tarifação
 - () preço (assinatura/plano básico)
 - () opção pelos planos segmentados ofertados;
 - () prazo de instalação do terminal telefônico;
 - () por descontentamento com o serviços oferecidos pela outra operadora;
 - () conta detalhada;

() outros;

- 8) Quando a GVT iniciou suas atividades no mercado brasileiro?
- 9) Há quanto tempo a GVT atua na cidade de Florianópolis – SC, e quantos terminais telefônicos residenciais têm instalado na mesma?
- 10) Na área de abrangência da GVT, em quantas cidades a mesma encontra-se operando, e quantos terminais telefônicos encontram-se instalados?

APÊNDICE 2- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES GVT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA ACADÊMICA DE DISSERTAÇÃO

Nome do cliente: _____

Nº do terminal telefônico (48) 3025- _____

Data da entrevista: __/__/2002

1) Você é o assinante do terminal telefônico?

(1) Sim (2) Não

2) Você já foi cliente de outra operadora telefônica?

(1) Sim (2) Não

3) Ainda possui esta linha telefônica?

(1) Sim (2) Não

4) A troca do número telefônico lhe trouxe algum tipo de dificuldade?

(1) Sim (2) Não

Quais? _____

5) Você possui mais de uma linha telefônica?

(1) Sim (2) Não

6) Qual a operadora?

(1) BRT (2) GVT

7) Você conheceu os serviços da GVT por meio de?

(1) fontes pessoais (familiares, amigos, vizinhos, conhecidos,...)

(2) fontes comerciais (mídia, propaganda, vendedores, etc...)

8) Por quê você escolheu a GVT como operadora telefônica?

(1) pela tecnologia oferecida

(2) sistema de tarifação

(3) preço

(4) opção pelos planos segmentados ofertados;

(5) prazo de instalação do terminal telefônico;

(6) pela outra operadora não disponibilizar de linhas no local de desejado;

(7) por descontentamento com os serviços oferecidos pela outra operadora;

(especificar)

- (8) porque algum conhecido utiliza o serviço;
- (9) conta detalhada;
- (10) outros;

9) Para que você utiliza esta linha telefônica?

- (1) para comunicação pessoal;
- (2) para trabalho;
- (3) internet
- (4) para comunicação pessoal e trabalho;
- (5) Para comunicação pessoal e internet;

10) Você considerou rápido o prazo de instalação do terminal telefônico?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

11) Você considera a cobrança da tarifa local por minuto mais transparente?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

12) A oferta de planos de preços segmentados foi relevante na hora de adquirir o terminal telefônico?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

13) Você já teve algum problema que necessitou de reparo por parte da operadora?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

14) E essa assistência foi prestada no prazo previsto pela operadora?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

15) Caso você necessitasse de outro terminal telefônico você compraria GVT?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sabe/Não opinou

Comentários

ANEXO - HISTÓRIA DO TELEFONE

O telefone é o meio de comunicação mais comum. Ele utiliza impulsos elétricos para propagar o som. O significado da palavra telefone vem de duas palavras gregas, tele, que significa longe; e phono que significa som. Os telefones estão ligados entre si pela rede telefônica, que transmite os sons por impulsos elétricos.

O escocês Alexander Graham Bell inventou o telefone em Boston, estado de Massachussetts nos Estados Unidos da América, em 1876. Bell trabalhava em um telégrafo harmônico, que era usado para transmitir várias mensagens telegráficas simultaneamente por um fio. Em 2 de junho de 1875, uma das palhetas de metal do telégrafo harmônico emperrou. Thomas Watson, assistente de Graham Bell bateu na palheta para soltá-la. Então Bell, que estava na sala ao lado, ouviu o barulho no receptor. Percebeu que as vibrações da palheta causaram vibrações na corrente elétrica. Em 1876, Graham Bell conseguiu, pela primeira vez, transmitir palavras pelo telefone. Ele estava para testar um novo transmissor. Em outro aposento, Watson estava esperando pela mensagem-teste. Então, por um acidente, Graham Bell derrubou um ácido de pilhas nas suas roupas, e exclamou: “Watson, venha cá. Preciso de você!”. Watson entrou na sala e respondeu gritando: “Eu ouvi cada palavra que o senhor falou, nitidamente!”

Graham Bell expôs o telefone na Exposição do Centenário na Filadélfia. Dom Pedro II, imperador do Brasil, mostrou grande interesse pela invenção de Graham Bell. Porém, o telefone só começou a chamar a atenção do público a partir de 1877, quando várias demonstrações foram feitas por Graham Bell.

No Brasil o primeiro aparelho telefônico foi instalado em 1876, no palácio São Cristóvão. Foi trazido por Dom Pedro II, que assistiu a demonstração de Graham Bell na Exposição do Centenário. O sucesso foi grande, e por decreto, Dom Pedro II autorizou a organização de uma companhia telefônica aqui no Brasil. Em 1889 autorizou a primeira concessão de instalação de rede telefônica no Brasil, ao norte-americano Charles Burke. Ele criou a Telephone Company of Brasil, em 1890. Suas construções foram destruídas por um incêndio, pouco tempo depois.

